

34^e Université d'été de l'Audit Social

Paris - 1^{er} et 2 septembre 2016

*Les défis de la RSE à l'ère du numérique :
quel apport de l'audit social ?*

Éditeurs scientifiques
Michelle DUPORT
Jean-Marie PERETTI



LES DEFIS DE LA RSE À L'ÈRE DU NUMERIQUE : QUEL APPORT DE L'AUDIT SOCIAL ?

Quand bien même les spécialistes du temps long restent prudents dans l'affirmation d'un changement de civilisation, ils en observent les manifestations et s'accordent à dire que le numérique est à l'origine de bouleversements profonds. Nos modes d'accès à la connaissance, de consommer, de se déplacer, d'aimer... mais aussi de manager s'en trouvent ainsi bouleversés. Dans ce contexte de massification du numérique, de mutations techniques, comportementales et organisationnelles caractérisées notamment par le management à distance quelle est la place de la RSE ? Constitue-t-elle, comme nous le pensons un enjeu pour toutes les organisations publiques ou privées ? Comment, et jusqu'où cette révolution technologique peut-elle transformer les structures mais également les relations d'emploi et de travail ?

La 34^{ème} Université d'été de l'IAS vise à faire le point sur cette double question (du numérique et de la RSE) en confrontant analyses universitaires, études de cas et témoignages de dirigeants d'entreprises privées comme publiques. Comment les entreprises s'adaptent-elles ? Quelles sont les nouvelles compétences à mettre en œuvre ? Quelles sont les solutions envisageables et les réponses appropriées pour une plus grande qualité de vie au travail ? 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, 53 universités de l'Audit social avec les 33 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon, Mons (Belgique), Montréal (Québec), les 18 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie), Pékin (Chine), Tours (France) et Sofia (Bulgarie) et les deux universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 2 000 communications ont été présentées et publiées. Plus de 3000 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 000 auditeurs dans 15 pays et 30 villes. Cette université est donc la 54^{ème} organisée par l'IAS.

Dans le cadre de cette 34^{ème} « Université d'été de l'Audit Social » organisée à Paris, les 1 & 2 septembre 2016, par l'IAS et l'Observatoire Social International (OSI), le thème des « **défis de la RSE à l'ère du numérique : quel apport de l'audit social ?** » a été retenu.

Pour traiter ce sujet, universitaires et praticiens ont été invités à confronter leurs idées autour de différentes thématiques en particulier :

- Audit social, RSE et disruption numérique
- Audit social, RSE et management à distance
- RSE et gestion d'équipes dispersées
- Management d'équipes multiculturelles et management à distance
- Audit et mutations sociales ou sociétales : Quels référentiels pour demain ?
- Auditer les mutations en lien avec le numérique
- Que reste-t-il de nos valeurs à l'heure du numérique ?
- Agilité et fragilité des structures
- Gestion des risques à l'heure du numérique
- Complexité, Agilité et fragilité : un nouvel enjeu de l'AS
- De la construction de l'AS à la reconstruction sociale
- Gestion des conflits à distance et dématérialisation des relations sociales
- Les nouveaux métiers du numérique

- Audit : transgression et violence face aux mutations de notre société
- Le rôle des DRH dans l'acculturation au numérique
- Qualité du management à distance des hommes et des femmes
- Qualité de vie au travail à l'ère du numérique...

La réflexion doit également être portée par les professionnels qui apportent par leurs pratiques quotidiennes, illustrations et témoignages relatifs aux problématiques soulevées à l'occasion des différents échanges.

18 communications de 33 coauteurs ont été retenues pour être présentées à Paris et publiées dans ces actes. Les thèmes abordés par les différentes communications rassemblées dans ces actes sont divers et illustrent la variété des apports des auditeurs sociaux dans un contexte de révolution numérique. Les communications rassemblées dans ces actes sont autant de réflexions qui animeront cette rencontre. Elles permettront d'alimenter les échanges au cours des ateliers, symposiums et tables rondes. Pendant ces temps forts, 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.

Cette 34^{ème} université de printemps nous promet des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du management. Cette édition est organisée avec l'OSI et bénéficie du partenariat avec les Instituts de l'Audit Social d'Algérie, des Caraïbes, de Chine, du Liban, du Luxembourg, du Maroc, de Russie et de Tunisie et de l'appui d'ENGIE.

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui de l'ESSEC Business School et des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH et de sa présidente, le professeur Aline SCOUARNEC, de l'ADERSE et de sa présidente, Véronique ZARDET, de l'Académie de l'Ethique et de son président Hervé LAINE, de l'Académie des Sciences de Management de Paris et l'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 textes.

Merci à tous les membres du comité scientifique, à son président, le professeur Jacques IGALENS, à Emmanuel ABORD de CHATILLON, David AUTISSIER, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Michel BARABEL, Elie BASBOUS, Adnane BELOUT, Djilali BENABOU, Béchir BENLAHOUEL, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Mustapha BETTACHE, André BOYER, Luc BOYER, Franck BRILLET, Alain BRIOLE, Maria-Giuseppina BRUNA, Natalia BUROVA, Adriana BURLEA-SCIOPERU, Laurent CAPPELLETTI, Jean-Luc CERDIN, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Patrick DAMBRON, Richard DELAYE, Michelle DUPORT, Jean-Yves DUYCK, Dominique DRILLON, Omar EL AMILI, Yacine FOUAD, Corinne FORASACCO, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Sana HENDA, Jacques IGALENS, Michel JONQUIERES, Emmanuel KAMDEM, Assya KHIAT, Hervé LAINÉ, Hubert LANDIER, Pascal LARDELLIER, Erick LEROUX, Henri MAHE de BOISLANDELLE, Zeineb MAMLOUK, Zirye MAROUF, Mohamed MATMATI, Olivier MEIER, Samuel MERCIER, Bernard MERCK, Nathalie MONTARGOT, Joan MUNDET HIERN, Bouchra MZALI, Maria NICULESCU, Emmanuel OKAMBA, Jean-Marie PERETTI, Yvon PESQUEUX, Jean Michel PLANE, Gwenaëlle POILPOT-ROCABOYStéphane RENAUD, Henri SAVALL, Marie-José SCOTTO, François SILVA, Aline SCOUARNEC, Patrick STORAYE, Jean-Paul TCHANKAM, Marc VALAX, Anne-Marie de VAIVRE, Delphine VAN HOOREBEKE, Eric VATTEVILLE, Catherine VOYNET-FOURBOUL, Shiwei WU, Zahir YANAT, Véronique ZARDET, Olfa ZERIBI

Cette université n'aurait pu être organisée sans la mobilisation des membres du comité d'organisation et en particulier Marc DELUZET, délégué général de l'OSI, Christiane Deshais, ESSEC Business School, et Roger Pierre HERMONT, trésorier de l'IAS, qui ont contribué à la réussite de cette manifestation. L'appui de l'ESSEC Executive Education, 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.

Michelle DUPORT
Vice-présidente de l'IAS
Université Montpellier 3, France

Pr. Jean-Marie PERETTI
Président de l'IAS
Professeur à l'ESSEC Business School

SOMMAIRE

SOMMAIRE	3
IMPACT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE SUR LA CONFIANCE ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES EMPLOYES SYRIENS (LE CAS DES BANQUES PRIVEES)	7
Fatima BADER	
Introduction	7
1. Cadre théorique	8
2. Recherches antérieures : le choix des variables et les hypothèses proposées	10
3. Méthodologie de la recherche	12
4. Résultats et discussion	13
5. Conclusions, limites et voies de recherche :	17
Bibliographie	18
Annexe-1: CSR Scale	19
E-RECRUTEMENT A L'ERE DU WEB 2.0 ET DES RESEAUX SOCIAUX	21
Lina Jihane BELKADI	
Bachir BOULENOUAR	
Assya KHIAT	
Introduction	21
1. Introduction d'internet dans le recrutement	22
2. Le recrutement à l'ère du digital	22
3. La génération Y ; au cœur de l'e-recrutement	23
4. La préparation du terrain de l'e-recrutement et l'introduction au processus de l'e-recrutement	23
5. La technique d'un e-recrutement réussi	24
6. Le travail dans le contexte de l'économie ubérisée	25
Bibliographie	26
L'AUDIT SST : EST-IL UN LEVIER DE PERFORMANCE ?	29
Bouchra BELMOUFFEQ	
Introduction	29
1. le cadre conceptuel	29
2. le cadre réglementaire	31
3. les coûts de l'accidentologie en entreprise	31
4. Présentation de l'entreprise	32
5. Présentation, analyse et interprétation des résultats	33
Conclusion	37
Bibliographie	38
ARTICULATION ENTRE LE MANAGEMENT DE PROJET ET LE MANAGEMENT DES COMPETENCES EN LIEN AVEC LE NUMERIQUE	39
Bouchra.BELMOUFFEQ	
Youssef MOFLIH	
Introduction	39
1. Management des compétences	40
2. Le management de projet	42
3. Gestion des ressources humaines d'un projet et apport du numérique	43
4. Les intersections entre projet et compétence	45
5. Le management des connaissances	45
6. Méthodologie et démarche de recherche	46
7. La gestion des ressources humaines	48

8. La stratégie	48
Synthèse et discussion	49
Bibliographie	50
LA PERCEPTION D'INTERDICTION D'USAGE DE LA TELEPHONIE MOBILE POUR PASSER DES APPELS VOCAUX DANS LES ESPACES PUBLICS EN ALGERIE	53
Djilali BENABOU	
Habib TABETI	
Introduction	53
1. Le portable dans l'espace public	54
2. L'étude empirique	55
3. Discussion et conclusion	58
Bibliographie :	59
IMPACT DE LA REPUTATION SUR L'ATTRACTIVITE DES ENTREPRISES. VERS DE NOUVEAUX CHAMPS DE L'AUDIT SOCIAL	61
Laïla BENRAÏSS-NOAILLES,	
Dhiba LHAJJI,	
Amina BENRAÏSS,	
Bouchra BENRAÏSS,	
Introduction	61
1. Revue de la littérature	62
2. Etude empirique	64
Conclusion	69
Bibliographie	69
LA QUALITE DE L'EMPLOI : VALIDATION INTERNATIONALE D'UN INSTRUMENT DE MESURE	71
Moez BEN YEDDER	
Sow Hup JOANNE CHAN	
Jean- Marie PERETTI	
Pierre-Paul SANTONI	
Introduction	71
1. La qualité de l'emploi : généalogie du concept	72
2. De l'économie à la gestion : considérations épistémologiques et pratiques	73
3. La définition de la qualité de l'emploi par les attentes	73
4. Objectif de l'enquête empirique	73
5. Méthodologie et Résultats	74
Discussion	76
Conclusion	77
Bibliographie	77
LA GESTION DES RISQUES A L'HEURE DU NUMERIQUE	79
Nadjiba BORSALI-TCHOUAR	
Assya KHIAT	
Introduction	79
1. Histoire de la gestion des risques	79
2. Définition actuelle de la gestion des risques	80
3. Le lancement des communautés de pratiques RH	81
Conclusion	83
Bibliographie	83
Annexe	83
LE CONTROLE DE GESTION SOCIALE AU SERVICE DE LA MAITRISE DES COUTS	87
Souad BOUNGAB	
Bouthaina GHAYATI	

Introduction	87
1. Volet théorique : le contrôle de gestion sociale au service de la performance	88
2. Volet empirique: le contrôle de gestion sociale au sein d'une pme du secteur de l'habillement	93
Conclusion	100
Bibliographie	100
LES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES AU MAROC : PROPOSITION D'UN MODELE DE RECHERCHE	103
Adil CHERKAOUI	
Introduction :	103
1. Les approches théoriques de l'engagement RSE des entreprises :	104
2. Formulation d'un modèle explicatif de l'engagement RSE des entreprises au Maroc :	107
Conclusion :	115
Bibliographie :	115
THE NGI MODEL: A NEW PARADIGM FOR DIGITAL PRODUCTS AND SERVICES - LE MODELE NGI: UN NOUVEAU PARADIGME POUR LES PRODUITS ET SERVICES DIGITAUX	119
Mireille CHIDIAC EL HAJJ	
Richard ABOU MOUSSA	
May CHIDIAC	
Introduction	120
1. The Digital Revolution is reshaping the Market: The strategic war between big and small enterprises is over.	121
2. Suggesting three new Foundations for contemporary enterprises	122
3. Some possible extension to the current models...	125
4. Built on trust and stakeholder value...	126
5. While considering social opportunities and concerns.	126
Conclusion: A shift from OLI Model to the NGI Model	127
References:	128
LA STRATEGIE RSE A L'ERE DU NUMERIQUE : VERS UNE NOUVELLE VISION DE LA PERFORMANCE	131
Soumaya DLIMI	
Adil CHERKAOUI	
Introduction	131
1. La stratégie RSE à l'ère du numérique : force de l'entreprise marocaine :	132
2. La Performance : d'une logique financière à une logique intégrée	136
Conclusion	141
Bibliographie	141
LA PLACE DE L'AUDIT SOCIAL DANS LE DISPOSITIF DE PILOTAGE DES RH DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE ? CAS DES ENTITES HOTELIERES DE LA DESTINATION AGADIR	145
Fatima EL KANDOUSSI	
Mouna EL MOUSADIK	
Introduction	145
1- Cadre conceptuel et théorique de l'audit social	146
2. Pratique de l'audit social dans les entreprises hôtelières de la destination d'Agadir	148
Conclusion	151
Bibliographie	151
LA CONVIVIALITE EN ENTREPRISE : UNE REPOSE EN CONSTRUCTION	153
Anne Marie FRAY	
1. Un concept discuté...	153
2- La convivialité dans les organisations : éléments constitutifs et conséquences	154
3 - Etude exploratoire de la convivialité dans une organisation : présentation et résultats	156
Discussion et pistes de réflexions	157

Bibliographie	158
ANALYTIQUE RH : PROMESSES ET DEFIS	159
Jean- Marie PERETTI	
Guillaume PERTINANT	
Introduction	159
1. Du bilan social a l'analytique RH	160
2. Les promesses et défis de l'analytique RH	161
Bibliographie	163
LES THEORIES DU LEADERSHIP : EVOLUTION DES PRATIQUES ET DES MODELES	165
Jean-Michel PLANE	
1. Les fondements, les principes et les compétences distinctives des leaders selon W.G. Bennis	167
2. La théorie des traits de personnalité des leaders et les théories comportementales	167
3. Les théories de la contingence	170
4. Les analyses contemporaines du leadership	172
5. Le leadership spirituel et le renouveau du management	179
Conclusion. Vers un leadership partagé	180
Bibliographie	181
QUELS SONT LES AVANTAGES SOCIAUX NOVATEURS QUI REDUISENT LE PLUS LE TURNOVER DES SALAIRES : UNE ETUDE LONGITUDINALE	183
Stéphane RENAUD	
Johanna POIRIER-GRENIER	
Lucie MORIN	
Introduction	183
1. Revue de la littérature	184
2. Modèle de recherche, cadre théorique et hypothèse générale de recherche	186
3. Méthodologie de recherche	187
4. Résultats et discussion	189
Conclusion	193
Bibliographie	194
LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ORGANISATION : CAS D'UNE PMI EN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL	197
Christophe SASTOURNE-GASTOU,	
Introduction	197
1. Cadre théorique et méthodologie de la recherche	198
2. Transformation digitale et atteinte de la performance globale : quels apports de l'audit social	200
Conclusion	204
Bibliographie	205
TRANSFORMATION ET NUMERIQUE: QUEL ROLE JOUER POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ?	207
Patrick STORHAYE	
1. La révolution numérique n'est pas la cause de la nécessité de transformation des organisations	207
2. Les rapports entre <i>digital</i> et Fonction Ressources Humaines	208
3. Quelle feuille de route pour la fonction RH ?	210
4. Un changement de paradigme pour la fonction RH	215
Bibliographie	216
COMITE SCIENTIFIQUE	217
COMITE D'ORGANISATION	218

IMPACT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE SUR LA CONFIANCE ET L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES EMPLOYES SYRIENS (LE CAS DES BANQUES PRIVEES)

Fatima BADER

Docteur en Science de Gestion

Directrice et Responsable pédagogique de département des RH

Higher Institute of Business Administration (HIBA)-Damas- Syrie

Directrice et Responsable pédagogique du programme "Economie et Gestion"

Syrian Virtual University (SVU) -Damas- Syrie

fatima.bader@outlook.com

Résumé:

En s'engageant dans une démarche de la responsabilité sociale, les entreprises peuvent générer des attitudes favorables chez leurs employés (implication organisationnelle, satisfaction, motivation au travail, confiance...).

A cet égard, notre réflexion se fonde sur l'idée suivante : dans un pays qui vit une crise de guerre dont les employés ont de plus en plus tendance de quitter le pays, est ce qu'il y a toujours la possibilité de bénéficier de la responsabilité sociale comme une stratégie d'établissement de confiance, de rétention et d'implication organisationnelle des employés ?

Sur le plan théorique, cette recherche repose sur la théorie des parties prenantes.

Pour répondre à ces questions, une étude quantitative a été menée. Des analyses descriptives, factorielles et de régressions linéaires simples et multiples sont menées sur les résultats d'une enquête réalisée en Mai 2016 auprès de 225 employés appartenant aux banques privées.

Les résultats valident les hypothèses testés et confirment l'utilité de la RSE à expliquer la confiance organisationnelle chez les employés à l'égard de leurs banques puisque 34% de la variance de la confiance organisationnelle est restituée. La RSE à l'égard des employés joue le rôle le plus important dans l'explication de la confiance organisationnelle.

La contribution de cette recherche repose aussi sur la précision du rôle de la confiance organisationnelle, construite chez les employés, dans leur implication organisationnelle. 25% et 12.6% de la variance de l'implication, respectivement, affective et normative est restitués par la confiance organisationnelle.

Diverses implications managériales sont tirées de cette réflexion, ainsi que certaines limites et voies de recherches sont présentées.

Mots clés: Responsabilité social de l'entreprise, théorie des parties prenantes, confiance organisationnelle, implication organisationnelle, Syrie

Introduction

L'arrivée de la crise politique en Syrie a eu beaucoup de répercussions socio-économiques représentées par plusieurs indicateurs¹: une perte économique (254.7 milliards USD), un taux de chômage 52.9%,

¹Ces données sont jusqu'à la fin de 2015.

L'Indice de Développement Humain (-0.443), un taux d'accroissement de pauvreté (69.3% au-dessous de seuil de pauvreté), le nombre des personnes déplacées, réfugiées et émigrées sont respectivement (6 360 000, 3 300 000, 1 700 000), la fréquentation scolaire en 2015-2016 pour les enfants de l'école primaire était 54.8%, 11,5 % de la population² ont été tués ou blessés (Nasser et al., 2016).

Vu ce contexte socio-économique dégradé, un travail de recherche sur le rôle qui pourrait être joué par les entreprises en matière de la responsabilité sociale nous semble pertinent.

Nous avons choisi d'appliquer l'objet de notre étude sur les banques privées qui sont des filiales des banques internationales et celles-ci ont des politiques de RSE bien développées. Donc, nous avons supposé que ces banques en Syrie ont une politique de la RS dérivée des politiques des banques mères, et il sera important de se demander, au premier plan, sur le niveau de l'implication des banques internationales en Syrie en matière de la RSE.

Au deuxième plan, les statistiques mentionnées plus haut, et surtout le nombre des personnes qui ont quitté le pays, nous laisse poser la question autour de la problématique de la perte des employés qualifiés et comment les banques peuvent retentir et impliquer le reste des employés, surtout que le secteur bancaire privé en Syrie est un secteur qui ne date que de 2004.

Après avoir présenté le cadre conceptuel de la RSE (I) et les hypothèses de recherche (II), la troisième section revient sur la méthodologie suivie et l'échantillon (III). Les analyses menées et les résultats obtenus sont ensuite détaillés et discutés (IV). Enfin, nous présenterons les conclusions de notre recherche, les limites et les voies de recherches qu'elles entraînent (V).

1. Cadre théorique

Dans cette section, nous présentons, tout d'abord, un rappel des principales approches théoriques de la RSE (1.1), puis un bref rappel du concept de la confiance organisationnelle (1.2) et du celui de l'implication organisationnelle (1.3).

1.1 La Responsabilité Sociale de l'Entreprise

1.1.1. Evolution de la notion de la RSE

La question de la RSE est explorée depuis plusieurs décennies par les chercheurs. Au niveau théorique (Attarça et Jacquot, 2005), c'est Bowen qui, en 1953, avait ouvert la réflexion sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il a présenté la RSE comme une obligation pour les dirigeants de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général. Cette première approche a été complétée par les travaux plus formels de Carroll (1979) qui a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. Il a distingué quatre types d'obligations:

- des responsabilités économiques (elle doit être profitable) ;
- des responsabilités légales (elle doit respecter les lois et les règlements ...) ;
- des responsabilités éthiques (les actions non codifiées juridiquement mais attendues par la société) ;
- des responsabilités philanthropiques (elle doit agir en accord avec les attentes en matière de charité et de bienfaisance de la société).

De cela, la performance de l'entreprise n'est pas seulement jugée selon des critères financiers ou économiques, mais aussi selon des critères relatifs à son comportement sociétal. Les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes deviennent alors une donnée objective dans l'appréciation de la performance (Attarça et Jacquot, 2005).

Il existe plusieurs exemples de tentatives visant à encadrer et définir la dimension sociale des entreprises. C'est en 1972 que l'OIT (Organisation Internationale du Travail) a commencé à travailler sur les fondements de la responsabilité sociale des entreprises. Dans la « Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale » (adoptée à Genève en 1977), l'OIT relevait l'importance de la responsabilité des entreprises dans trois domaines, à savoir: l'emploi, la formation et les conditions de travail.

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

² La population de la Syrie est environ 23 millions personnes.

«Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises », créé par l'Union Européenne, qui donne aussi des paramètres d'action aux entreprises, en termes éthiques, environnementaux et sociaux. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est définie comme: «*l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». (Livre vert, 2001).

Une autre tentative pour définir, standardiser et évaluer les aspects de la responsabilité sociale des entreprises du monde entier est l'ISO 26000.

1.1.2. Théorie des parties prenantes et RSE :

La notion de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est fondée sur l'idée que les entreprises doivent assumer des responsabilités qui vont au-delà de leur sphère d'activités directe.

Deux perspectives théoriques s'affrontent en ce qui concerne les domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise.

D'un côté, les tenants du libéralisme comme Friedman (1962), reconnu comme fondateur de ce courant, considèrent que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est l'accroissement du profit. Dans cette acception de la responsabilité, la seule à être légitime est la responsabilité économique et, éventuellement, réglementaire (puisque Friedman précise que le profit doit toujours être réalisé dans les règles du droit).

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

L'approche théorique de la RSE rejoint celle des parties prenantes. La notion de "stakeholders" a été approfondie par Freeman (1984), le décrivant comme un « *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». L'organisation est dès lors au centre d'un réseau complexe de relations avec différents individus ou groupes d'individus. Cette modélisation de l'entreprise vue au centre d'une roue et reliée à ses partenaires par des rayons incite les managers à repenser la stratégie en fonction des parties prenantes (Hoffmann et Saulquin, 2009).

Au niveau des parties prenantes, de nombreuses typologies, qui se complètent plus qu'elles ne s'opposent, ont été proposées afin d'identifier différentes parties prenantes et leurs poids respectifs. Ces typologies reposent sur la nature (interne ou externe) des parties prenantes, leurs intérêts, leurs contributions, les relations volontaires ou involontaires avec la firme. Le modèle de Wood (1991) distingue les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires. À la même ligne de cette classification, Wheeler et Sillanpaa (1997) propose une typologie des parties prenantes primaires sociales et non-sociales ainsi que parties prenantes secondaires sociales et non-sociales. Carroll (1991) propose de faire des rajouts par rapport à son modèle initial. Les parties prenantes sont clairement définies: propriétaires, clients, employés, communauté dans laquelle s'insère l'entreprise, concurrents, fournisseurs, groupes d'activistes, la société en général et tout groupe ou personne concerné par les activités de l'entreprise. De son côté, Clarkson (1995) propose de retenir 5 catégories de parties prenantes: les employés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les parties prenantes « publiques ».

La RSE demande aux managers de déplacer la finalité de leurs entreprises du niveau de la recherche exclusive du profit de ses seuls actionnaires vers des stratégies plus globales et plus complexes, nécessitant pour certaines dans un premier temps des investissements importants sur le plan humain, social et environnemental. Ces stratégies aident l'entreprise à trouver un équilibre entre les intérêts, nécessairement hétérogènes et parfois contradictoires, de toutes ses parties prenantes (Attarca et Jacquot, 2005; David et Koleva, 2005).

Pour Wood (1991), afin d'apporter une réponse appropriée à ce sujet, l'entreprise doit :

- Connaître son environnement, percevoir les évolutions majeures au niveau politique, économique, socio-culturel, technologique ;
- Connaître les problèmes qui sont importants pour la société ;
- Connaître les intentions des parties prenantes.

1.2. La confiance organisationnelle :

Dans le domaine de la GRH, la confiance représente une valeur centrale et déterminante au sein des organisations (Couteret, 1999). Il suppose que plus l'individu «A» a confiance en un autre individu «B», plus «A» va développer un comportement positif envers «B».

Suivant la situation, ou plus exactement, suivant la personne qui fait confiance (le sujet) et ce sur quoi porte précisément la confiance (l'objet), il peut être question de la confiance du supérieur envers ses

subordonnés ou l'inverse, la confiance interpersonnelle entre les employés, ou encore la confiance de l'employé à l'égard des dirigeants de l'entreprise (qui représentent l'entreprise).

Bien que la revue de la littérature mette en évidence l'absence d'un consensus sur la définition du concept de confiance, les auteurs s'inscrivent souvent dans la perspective relationnelle et attitudinale selon laquelle la confiance est une croyance; c'est-à-dire la perception que l'on peut « se fier à » (sens étymologique) (Benraiss et Meyssonier, 2005). Ainsi, ces auteurs proposent la définition suivante : « *dans le cadre de la relation employé-entreprise, la confiance est une croyance dans les qualités que l'employé attribue à son entreprise, et assimilable à un sentiment de sécurité perceptible globalement dans un climat organisationnel* ».

1.3. L'implication organisationnelle :

La question de l'implication organisationnelle est au centre d'une littérature abondante en comportement organisationnel, en psychologie industrielle et en gestion des ressources humaines. Les travaux de Allen et Meyer (1990, 1996) sont fréquemment cités comme références de base dans les analyses de l'implication organisationnelle.

Allen et Meyer (1990) ont proposé une approche multidimensionnelle de ce concept. Ils reconnaissent trois composantes de l'implication: une composante affective, une composante calculée (ou instrumentale) et une composante normative :

- *L'implication affective*: elle traduit l'idée d'un lien émotionnel d'un employé envers son organisation, et ceci pouvant se matérialiser par l'adhésion de l'individu aux valeurs et buts de l'organisation ou de tout ce qu'elle représente. Les employés ayant un fort engagement affectif continuent à travailler parce qu'ils le désirent.
- *L'implication calculée* : l'employé ayant ce type d'implication construit un sens utilitaire à son implication organisationnelle et décide d'y rester par crainte de perdre des acquis ou par manque d'alternatives sur le marché du travail.
- *L'implication normative* : elle se rattache au devoir moral de l'individu envers l'organisation et correspond à l'acceptation par ce dernier des attentes, valeurs et exigences de l'organisation. Les employés qui éprouvent un tel sentiment considèrent que c'est un devoir de rester dans l'organisation.

2. Recherches antérieures : le choix des variables et les hypothèses proposées

Nous présenterons les résultats de ces recherches en deux étapes. Premièrement, les recherches qui testent l'effet de la RSE sur la confiance organisationnelle (2.1). Deuxièmement, les résultats des recherches qui ont exploré l'effet de la confiance organisationnelle sur l'implication organisationnelle (2.2).

2.1 La RSE et la confiance organisationnelle :

La confiance organisationnelle a été proposée pour jouer un rôle médiateur entre la RSE et différentes attitudes chez l'employé.

Une lecture globale des effets des actions en matière de la RSE, sur les attitudes et les comportements des employés, a été proposée par Gond et al. (2010). Leur méta-modèle intégrateur s'appuie sur plusieurs décennies de recherche sur la RSE. Le cœur de ce modèle prévoit comme cadre explicatif les théories de l'échange social et de l'identification sociale. Parmi les variables intégrées dans ce modèle et comme conséquence des actions en matière de la RSE est la confiance organisationnelle et l'influence de cette variable sur l'implication organisationnelle.

Hansen et al. (2011) indiquent que plusieurs chercheurs ont montré que la confiance est le premier résultat des activités de la RSE « *trust is the "first result of a firm's CSR activities" or the immediate or most proximate outcome of CSR activity (with attitude, behaviors, and financial performance being more distal CSR outcomes)* ». Ces auteurs ont mené aussi deux études dans le secteur de la santé aux Etats Unis (échantillon-1=1,116 ; échantillon-2=2.422). Leurs résultats confirment le rôle important de la RSE pour diminuer l'intention de quitter l'entreprise et ce rôle est partiellement médiatisé par le sentiment de confiance chez les employés engendré par les pratiques de la RSE et de la façon dont leurs organisations s'intéressent aux intérêts de trois parties prenantes : la société, les employés et l'environnement.

Sur la même ligne de recherche, Farooq et al. (2013) ont aussi abordé, dans le contexte des entreprises nationales et multinationales au Pakistan, cette même question de recherche. Certaines des parties prenantes de la typologie proposée par Turker (2009) ont été étudiées, à savoir : parties prenantes

sociales et non sociales (société, environnement, générations futures, NGOs), les employés et les consommateurs. Les résultats de cette recherche confirment l'effet positif des actions de la RSE à l'égard de toutes ces parties prenantes sur la confiance organisationnelle, à l'exception des actions liées à l'environnement. Le rôle médiateur de la confiance, entre la RSE et l'implication, a été aussi démontré.

En s'intéressant à la représentation de la RSE selon le modèle de Carroll (1979), Lin (2010) et Lee et al. (2013) ont étudié le rôle des quatre dimensions de la RSE (économique, légale, éthique, philanthropique) dans la construction de la confiance chez les employés envers l'entreprise. Lin (2010) prouve, sur un échantillon de 600 employés de 20 grandes entreprises industrielles à Taiwan, que toutes les dimensions de la RSE influencent positivement la confiance organisationnelle à l'exception de la dimension liée aux responsabilités légales. Aussi que la confiance organisationnelle joue un rôle médiateur partiel entre les dimensions de la RSE et l'implication organisationnelle. Tandis que les résultats de Lee et al. (2013), pour les employés au "Kangwon Land Casino" en Corée du sud, montrent que la seule dimension qui influence leur confiance envers le Casino est la dimension légale parmi les trois dimensions étudiées, à savoir : économique, légale, philanthropique.

Donc notre première hypothèse sera : La RSE affecte positivement la confiance organisationnelle chez les employés.

2.2 La confiance organisationnelle et l'implication organisationnelle :

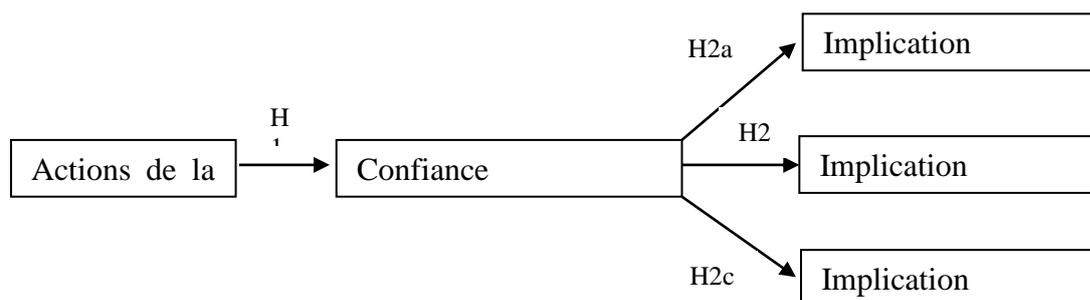
Couteret (1999) suppose que plus l'individu «A» a confiance en un autre individu «B», plus «A» va développer un comportement positif envers «B». Dans les organisations, quand le niveau de confiance des employés à l'égard de leur employeur est élevé, cela augmente leur assurance que celui-ci remplira ses obligations dans le futur. Cette confiance dans les intentions futures de l'employeur peut amener les employés à développer une implication émotionnelle élevée à l'égard de son organisation (Coyle-Shapiro, 2002).

Plusieurs auteurs, dans différents pays, se sont intéressés à la détermination du rôle de la confiance organisationnelle dans le développement de l'implication organisationnelle. De leur côté, Cook et Wall (1980) au Royaume Unie affirment que la confiance dans le management est corrélée positivement avec l'implication. Dans une méta-analyse, Dirks et Ferrin (2002) constatent que l'implication organisationnelle est plus fortement corrélée à la confiance dans la direction générale qu'à la confiance dans le supérieur immédiat. Aussi en Inde, un lien positif entre la confiance accordée par le salarié au management et son implication organisationnelle (affective et normative) a été démontré par Aryee et al (2002).

Dans le contexte français, on peut également citer les résultats obtenus par Couteret (1998) et Campoy et Neveu (2007) qui constatent un lien positif significatif entre la confiance accordée par le salarié au management et l'implication organisationnelle (affective et normative), et ceux de Tremblay et al. (2005) entre la confiance et l'implication affective. De même, Laka-mathebula (2004), Amara et Bietry (2008) obtiennent les mêmes résultats que ceux de Couteret (1998) et respectivement dans le contexte africain en Afrique de Sud et en Tunisie.

Donc notre deuxième hypothèse sera composée de H2a, H2b, H2c et respectivement : La confiance de l'employé envers son entreprise affecte positivement son implication organisationnelle (affective, normative, calculée).

Schéma n° 1- Le modèle de la recherche



3. Méthodologie de la recherche

Avant de passer au test de nos hypothèses, nous traiterons tout d'abord du terrain de recherche retenu et ses caractéristiques (3.1), les modes de recueil de données (3.2) puis les échelles de mesure utilisées (3.3).

3.1 Le terrain de recherche

Nous avons choisi de centrer cette analyse sur le secteur des banques privées syriennes composées de 14 banques dont trois d'entre elles sont des banques islamiques.

Après avoir traduit nos échelles de mesure en arabe, notre questionnaire a été vérifié auprès des spécialistes en anglais. Ensuite, le questionnaire a été testé auprès de 10 employés, pour vérifier sa validité et pour pouvoir apporter éventuellement des modifications. A la suite de ce test, quelques modifications ont été apportées au questionnaire.

Le questionnaire final a donc été administré auprès des employés des 14 banques privées. 225 questionnaires retournés ont été exploités et appartiennent à 7 banques seulement dont la majorité des réponses viennent d'une seule banque. La répartition selon la banque est la suivante: 72%, 1.3%, 1.3%, 2.7%, 6.7%, 13.3%, 2.7%. 61.3% de l'échantillon sont des hommes. 56% ont moins de 29 ans, 36% entre 30 et 40ans, et seulement 8% ont plus de 40 ans. Quant à la répartition aux catégories de niveau d'études, 24% des étudiants sont à niveau Bac+2 ou moins, 57.3% en Bac+4, 18.7 % ont plus que Bac+4.

3.2. La collecte des données

Cette analyse a été menée au cours du mois de Mai 2016. Le questionnaire a été distribué Via l'Internet en utilisant le formulaire Google Documents. Nous avons utilisé la liste mail des étudiants de SVU (*Syrian Virtual University*) et de HIBA (*Higher Institute of Business Administration*) qui sont en Master MBA et travaillent dans les banques privées.

L'utilisation de cette méthode ne nous a pas permis de constituer un échantillon totalement représentatif de l'ensemble des employés de toutes les banques, mais elle est justifiée par la non coopération des banques pour diffuser le questionnaire auprès de leurs employés. Enfin de compte, notre échantillon est un échantillon de convenance.

3.3. L'opérationnalisation des variables

Des échelles de Likert à 5 positions ont été utilisées pour mesurer les variables du modèle. Elles sont décrites ci-dessous.

3.3.1. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE):

Deux approches de la construction des échelles de mesure de la RSE. La première est celle qui suit la conceptualisation de la RSE selon Carroll (1979). L'échelle fréquemment utilisée est celle de Maignan et al. (1999). La deuxième orientation est basée sur la théorie des parties prenantes comme celle de Turker (2009) et celle de Ven van de et Graaand (2006).

Comme notre recherche se base sur la théorie des parties prenantes, nous avons choisi d'utiliser l'échelle de Turker (2009).

A la lecture de l'échelle initialement proposée par Turker (2009) suite à sa revue de la littérature et à l'étude exploratoire (composée de 42 items) et la comparer avec celle obtenue à l'issue de l'application de l'analyse factorielle exploratoire (composée de 17 items), nous avons choisi d'utiliser l'échelle initiale de 42 items (Annexe-1). Nous justifions notre choix par la richesse de cet ensemble d'items qui représente une base de différentes pratiques de la RSE et notre souhait de tester sa validité au contexte syrien.

Pour cette échelle, Turker (2009) s'est basé sur la typologie de Wheeler and Sillanpaa (1997). Il a choisi les parties prenantes suivantes : les employés, les consommateurs, la société, le gouvernement, les compétiteurs, l'environnement, les générations futures, les organisations non gouvernementales. Cette échelle allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

3.3.2 La confiance organisationnelle :

Afin de mesurer la confiance organisationnelle, nous avons utilisé l'échelle de Amara et Bietray (2008) basée sur celle de Cook, Wall. (1980). Une échelle composée de quatre items, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». (Alpha de Cronbach= 0.9)

3.3.3. L'implication organisationnelle:

Une des échelles de mesure répandue de l'implication organisationnelle est celle d'Allen et Meyer (1990). Cette échelle est composée de trois dimensions d'implication (affective, calculée, normative) et chacune composée de 8 items, allant de « pas du tout d'accord» à « tout à fait d'accord». L'alpha de Cronbach sur notre échantillon est respectivement pour ces trois dimensions (0.85, 0.70, 0.67).

4. Résultats et discussion

Nous présenterons les résultats de notre recherche en trois parties. Premièrement, nous présenterons les résultats des analyses en composantes principales (ACP) appliquées sur l'échelle de la RSE (4.1). Ensuite, l'effet de la RSE sur la confiance organisationnelle est étudié (4.2). Enfin, les résultats de l'effet de la confiance organisationnelle sur l'implication organisationnelle seront présentés (4.3).

4.1. Évaluation de la structure des actions de la RSE :

Avant de tester l'effet de la RSE sur la confiance organisationnelle, nous avons procédé à une analyse en composantes principales (ACP) pour ressortir les dimensions de la RSE. Les dimensions sont obtenues après rotation varimax, et nous avons fait usage du test de sphéricité de Bartlett et le KMO pour montrer que les données utilisées se prêtaient bien à une ACP (Tableau-1). Pour mesurer la fiabilité des dimensions nous avons eu recours à l'alpha de Cronbach (Tableau-2).

Tableau-1: KMO and Bartlett's Test (a)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.820
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4400.334
	df	325
	Sig.	.000

Tableau-2: Analyse en composantes principales de la RSE

Items	Qualité de représentation	Poids factoriels	Interprétation du facteur	% de la variance totale	Alpha de Cronbach	Moyenne
CSR32	0.862	.839	Facteur1- RSE à l'égard de la société et de l'environnement	23.316	0.910	3.52
CSR39	0.800	.826				3.79
CSR31	0.816	.816				3.59
CSR34	0.737	.762				3.21
CSR33	0.772	.729				3.43
CSR25	0.563	.591				3.88
CSR38	0.676	.483				3.39
CSR28	0.552	.466				3.68
3.56						
CSR6	0.875	.879	Facteur2- RSE à l'égard des employés	12.513	0.776	3.37
CSR5	0.741	.827				3.24
CSR10	0.797	.672				2.79
3.13						
CSR24	0.793	.868	Facteur3- RSE à l'égard du gouvernement et des concurrents	12.272	0.893	4.51
CSR26	0.741	.824				4.44
CSR23	0.609	.774				4.43
CSR30	0.727	.753				4.35
CSR27	0.643	.735				4.25
CSR29	0.633	.614				4.31
4.38						
CSR11	0.714	.787	Facteur4- RSE à l'égard des consommateurs	10.470	0.799	4.29
CSR13	0.642	.711				4.15
CSR12	0.738	.679				4.17
CSR14	0.573	.514				4.05

CSR17	0.581	.493				4.29
						4.19
CSR42	0.716	.812	Facteur5- RSE à l'égard des ONGs	8.123	0.64	3.23
CSR41	0.663	.699				2.72
						2.97
CSR36	0.826	.791	Facteur6- RSE à l'égard des générations futures	6.823	0.87	3.88
CSR37	0.876	.782				3.71
						3.79

Six facteurs ont été extraits à l'issue de cette analyse (73.518% de la variance totale restituée). Comme nous pouvons le remarquer (Tableau-2), la solution retenue suggère de conserver 26 items et d'en rejeter 16. Là encore, la valeur du coefficient alpha de Cronbach est supérieure à 0,6 ce qui montre, pour une étude exploratoire comme la nôtre, la fiabilité des dimensions de cette échelle (Evrard et al., 2000, p.292).

Comparaison de notre structure de l'échelle de la RSE avec celle de Turker (2009) :

Notre structure composée de six facteurs rejoint partiellement la structure obtenue par Turker (2009) composée de quatre facteurs.

Le premier facteur dans la structure de Turker (2009) est composé des éléments concernant quatre parties prenantes qui sont : la société, l'environnement, les ONGs et les générations futures (avec 40% de la variance totale restituée). Tandis que dans notre structure les actions de la RS à l'égard de ces parties prenantes se trouvent en trois facteurs séparés : la société avec l'environnement, les ONGs et les générations futures (qui font ensemble 38% de la variance totale restituée).

Le facteur concernant les employés vient au deuxième ordre dans notre structure et aussi dans celle de Turker (2009) (avec respectivement 12.51% et 13.4% de la variance totale restituée).

Notre troisième facteur regroupe les obligations à l'égard du gouvernement et les relations avec les compétiteurs (avec 12.27% de la variance totale restituée). En revanche, c'est le quatrième facteur dans la structure de Turker (2009) qui contient les obligations liées au gouvernement mais ne contient aucun item concernant les compétiteurs (avec seulement 5.8% de la variance totale restituée).

Un facteur concernant les consommateurs se trouve au troisième ordre dans la structure de Turker (2009) et au quatrième dans la nôtre (avec respectivement 11.378% et 10.47% de la variance totale restituée).

Donc, nous remarquons que les facteurs dans notre structure et dans celle de Turker (2009) ont presque des pourcentages égaux de la variance totale restituée, sauf pour "Facteur2-RSE à l'égard du gouvernement et des compétiteurs".

Pertinence de notre structure de l'échelle de la RSE :

Dans notre structure de l'échelle de la RSE, nous remarquons:

- Chacun des facteurs 2-4-5-6 est composé de certains items qui appartiennent seulement au même groupe d'items proposés par Turker (2009) pour mesurer chacun de ces facteurs.

- Tandis que le facteur3 contient des items qui représentent la RSE à l'égard du gouvernement et des compétiteurs. Le regroupement des items concernant ces deux différentes parties prenantes dans un seul facteur pourrait être dû, à notre avis, aux réponses données par les répondants. Nous remarquons dans le Tableau-2 que les moyennes des réponses données aux items de ce facteur sont toutes élevées et varient de 4.25 à 4.51. Cela pourrait être expliqué par deux raisons. Premièrement, cela pourrait refléter le désir chez les employés de donner une image positive de leurs banques étant donné que nous avons demandé de donner le nom de la banque. Deuxièmement, 72% des réponses dans notre étude sont données par les employés d'une seule banque de type islamique qui doit être, au principe, honnête et ses pratiques doivent être légales soit avec le gouvernement ou avec les compétiteurs. Mais nous ne pouvons pas confirmer si c'est vraiment le cas de ce banque ou non (C'est un point à creuser dans des recherches futures).

- Le facteur1, qui représente la RSE à l'égard de la société et du gouvernement, est composé d'une part des quatre items (CSR31- CSR32- CSR33- CSR34) liés à la RSE à l'égard de l'environnement proposés par Turker (2009); et d'autre part, nous trouvons des items qui n'appartiennent pas au groupe d'items liés à la RSE à l'égard de la société proposés par Turker (2009), mais ce sont des items qui représentent la coopération des banques avec le gouvernement (CSR25) et avec les compétiteurs (CSR28) pour résoudre des problèmes sociaux, ainsi que l'implication des banques dans des projets qui améliorent le bien-être des générations futures (CSR38) et la contribution monétaire dans la bienfaisance (CSR39).

Nous pourrions accepter le déplacement des items (CSR25- CSR28- CSR38- CSR39) de plusieurs facteurs et de former un facteur qui représente la RSE à l'égard de la société, étant donné que ces items concernent des activités liées à la société. Mais, l'apparition importante dans ce facteur des items liés à la RSE à l'égard de l'environnement nous pousse à se demander sur la pertinence des réponses vu que le secteur de notre étude est celui des banques privées et leurs activités n'ont pas normalement un impact négatif sur l'environnement. Tout sachant que nous sommes conscients du rôle que les banques peuvent jouer à l'égard de l'environnement à travers leur contrôle sur l'impact environnemental des activités financées par leurs crédits. Nous doutons que les banques en Syrie dirigent leurs activités par ce niveau de respect de l'environnement, et surtout dans cette période de crise, pour deux raisons : premièrement, la crise a engendré des répercussions économiques négatives et coûteuses dans leur domaine de travail, et leur ambition est principalement concentrée sur leur survie; deuxièmement, la destruction massive de l'environnement à cause de la guerre fait que la protection de l'environnement n'est plus atteinte tant que la guerre n'est pas terminée.

4.2. L'effet de la RSE sur la confiance organisationnelle:

Pour tester l'hypothèse H1, et déterminer les composantes de la RSE influençant la confiance organisationnelle, une régression linéaire multiple, a été réalisée (Tableau-3).

La régression fait apparaître que "RSE à l'égard des employés" est le premier facteur explicatif de la confiance organisationnelle. Dans un deuxième ordre, c'est le facteur "RSE à l'égard du gouvernement et des compétiteurs", et au troisième niveau c'est le "RSE à l'égard des consommateurs".

Par ailleurs, "RSE à l'égard de la société et de l'environnement", "RSE à l'égard des ONGs" et "RSE à l'égard des générations futures" n'ont pas d'influence significative sur la confiance organisationnelle.

Tableau-3: Régression de la variable confiance organisationnel sur les différents facteurs de la RSE

Facteur	Bêta (t)	R2 Ajusté	F
RSE à l'égard des employés	0.47**** (8.664)	0.34	39.485****
RSE à l'égard du gouvernement et des compétiteurs	0.307**** (5.654)		
RSE à l'égard des consommateurs	0.184**** (3.381)		
RSE à l'égard de la société et de l'environnement	Ns		
RSE à l'égard des ONGs	Ns		
RSE à l'égard des générations futures	Ns		

Seuils de significativité : **** ($p < 0,001$), *** ($p < 0,01$), ** ($p < 0,05$), * ($p < 0,1$), n.s. (non significatif)

En comparant nos résultats avec ceux des recherches intérieures, nous constatons certaines convergences et d'autres résultats divergents.

Ces résultats confirment ceux de (Hansen et al., 2011) et Farooq et al. (2013) concernant l'effet positif des actions de la "RSE à l'égard des employés" sur la confiance organisationnelle, et ceux de Farooq et al. (2013) concernant cet effet positif de la "RSE à l'égard des consommateurs".

Aussi dans notre étude, la "RSE à l'égard des employés" joue le rôle le plus important et la "RSE à l'égard des consommateurs" joue le rôle le moins important, ce qui rejoint les résultats de Farooq et al. (2013).

- Concernant le rôle de la "RSE à l'égard du gouvernement et des compétiteurs" dans la construction de la confiance organisationnelle, il nous semble que cette relation n'a pas été fréquemment étudiée. Nous pouvons comparer le rôle de la "RSE à l'égard du gouvernement et des compétiteurs" dans notre étude avec la dimension « responsabilités légales » étudiée par Lee et al. (2013) et Lin (2010). Nos résultats sont en accord seulement avec ceux de Lee et al. (2013) qui ont montré l'existence d'un lien positif.

Dans notre recherche, nous remarquons que le facteur "RSE à l'égard du gouvernement et des compétiteurs" joue un rôle important par rapport aux autres facteurs. Il vient en deuxième ordre après les actions liées à la "RSE à l'égard des employés" avec un poids équivalent à deux tiers, et joue un rôle plus important que celui de la "RSE à l'égard des consommateurs" avec un poids qui représente presque deux fois. Ce résultat nous signale l'importance des actions de la « "RSE à l'égard du gouvernement et des compétiteurs" » aux yeux des employés syriens dans les banques privées et leur rôle dans l'établissement d'un sentiment de confiance envers la banque.

Dans le contexte actuel en Syrie caractérisé par l'insécurité d'emploi, le niveau très bas des salaires par rapport au coûts de vie très élevés et la montée de la corruption, cette constatation impliquera que le respect des lois et des règlements de la part de la banque ainsi que le fait que sa compétition soit honnête et éthique, augmentent le sentiment de sécurité chez l'employé et son assurance que son employeur remplira ses obligations légales envers lui, et cela influence d'une façon positive son niveau de confiance organisationnelle.

- Les rôles de la RSE à l'égard des parties prenantes : "la société et l'environnement", "les générations futures" et "les ONGs", sont absents dans notre étude. Cela infirme les résultats de (Hansen et al., 2011), Farooq et al. (2013) et Lin (2010), et confirme ceux obtenus par Lee et al. (2013). Ces résultats nous semblent étonnants et sont incompatibles avec l'orientation générale des études précédentes.

- Concernant l'absence du rôle de la "RSE à l'égard des ONGs" et de la "RSE à l'égard de la société et de l'environnement", nous supposons que cela peut être dû au fait que le sujet de la RSE est encore nouveau dans les entreprises syriennes. Les employés considèrent que ces pratiques limitées de la RSE ont apparu pendant la période de la crise et sont intégrées dans certaines banques privées par un motif de marketing et d'amélioration de leur image plus que par un sentiment de responsabilité (exemples : organisation des repas collectifs pour les pauvres en collaboration avec les ONGs, distribution des colis alimentaires, attribution des bourses aux étudiants). Donc, il nous semble que ces actions ne peuvent pas engendrer un effet sur la confiance organisationnelle et surtout telle qu'elle a été présentée à travers l'échelle de mesure utilisée dans notre recherche. Cette échelle est centrée sur la confiance liée à la prise en considération des points de vue des salariés, à l'efficacité du travail de la direction, à l'efficacité de la prise des décisions et au traitement équitable des employés. Cela nous invite à revoir l'utilité d'utiliser une autre échelle de mesure comme celle proposée par Benraiss et Meyssonier (2005).
- Quant à l'absence du rôle de la "RSE à l'égard des générations futures", il nous semble que nous pouvons accepter ce résultat dans un pays en état de guerre, dont les employés attendent que les entreprises répondent aux besoins actuels des parties prenantes, plus que de penser aux générations futures.

Donc, notre hypothèse H1 est partiellement supportée.

4.3. L'effet de la confiance organisationnelle sur l'implication organisationnelle

Les analyses de régression simple ont cherché à préciser l'impact de la confiance organisationnelle sur chacune des dimensions de l'implication organisationnelle. Les résultats nous montrent que la confiance organisationnelle a une influence positive sur l'implication affective avec un poids représentant deux fois celui sur l'implication normative (tableau4-5). En revanche, la confiance organisationnelle n'a pas d'influence significative sur l'implication calculée.

Donc, notre hypothèse H2a et H2b sont supportées tandis que H2c est rejetée.

Tableau-4: Régression de l'implication affective sur confiance organisationnelle

Bêta (t)	R2 Ajusté	F	Sig
0.502 **** (8.676)	0.249	75.275****	0.000

Seuils de significativité : **** (p < 0,001), *** (p < 0,01), ** (p < 0,05), * (p < 0,1), n.s. (non significatif)

Tableau-5: Régression de l'implication normative sur confiance organisationnelle

Bêta (t)	R2 Ajusté	F	Sig
0.36 **** (5.76)	0.126	33.183****	0.000

Seuils de significativité : **** (p < 0,001), *** (p < 0,01), ** (p < 0,05), * (p < 0,1), n.s. (non significatif)

Ces résultats confirment ceux trouvés dans la majorité des études menées en la matière comme celles présentées dans la revue de la littérature : Cook et Wall (1980), Aryee et al (2002), Coyle-Shapiro (2002), Dirks et Ferrin (2002), Couteret (1998), Gilbert et Li-Ping-Tang (1998), Laka-mathebula (2004), Campoy et Neveu (2007) et Amara et Bietry (2008).

5. Conclusions, limites et voies de recherche :

1- Avant de discuter nos résultats principaux, et en tirer des conclusions, une analyse descriptive nous semble nécessaire afin de clarifier l'état de la mise en œuvre de la RSE dans les banques privées syriennes. Le Tableau-2 nous montre, à travers le calcul de la moyenne, que ces banques font attention au premier ordre à leurs actions de la RS à l'égard du gouvernement, des concurrents et des consommateurs. Au deuxième ordre c'est la RSE à l'égard de la société, de l'environnement et des générations futures qui apparaît. Au dernier niveau, c'est la RSE à l'égard des employés et des ONGs.

Ce résultat, qui fait notre première contribution, est un peu décevant et montre que même ces banques, qui sont des filiales des banques internationales, sont au début dans leurs expériences en matière de la RSE et n'ont pas encore acquis une maturité sur ces pratiques. L'orientation de leurs pratiques de la RS est encore vers les parties prenantes (le gouvernement, les concurrents et les consommateurs) qui influencent directement leurs profits, et négligent la société et les employés. Ce résultat pourrait signaler le retard dans ces banques de la considération des employés comme capital intellectuel. Aussi nous remarquons le niveau moyen du développement des responsabilités philanthropiques et du soutien des organisations non gouvernementales qui jouent un rôle très important dans la période de la crise, et qui ont vraiment besoin de toute sorte de soutien de la part des entreprises. Cela se contredit avec les besoins engendrés par la situation actuelle en Syrie.

Aussi, ce résultat nous laisse supposer que les banques privées syriennes pourraient être classées, selon la typologie de Quazi et O'Brien (2000), dans la catégorie « Vision Classique » de la responsabilité sociale dans laquelle elles centrent leurs efforts sur la maximisation des profits et considèrent que la RSE génère des coûts sans aucun avantage réel.

De cela, une nécessité, au niveau de la recherche, d'une étude plus approfondie pour faire l'état des lieux de la RS des banques en Syrie et les attentes des parties prenantes à l'égard de la RS de leurs banques, afin de donner des recommandations plus consistantes au niveau des pratiques de la RS qu'il faut mettre en place.

2-Deuxièmement, nous avons pu fournir une version arabe de l'échelle de mesure de Turker (2009). Aussi, nous avons contribué à une première validation de cette échelle sur un échantillon des employés dans les banques privées en Syrie, en toute conscience du niveau de la pertinence de notre structure de cette échelle telle que nous l'avons discutée précédemment. Nous avons pu, comme Turker (2009), conclure à la multi dimensionnalité de cette échelle même si nous n'avons pas trouvé exactement les mêmes facteurs.

3- La troisième contribution montre l'importance de certaines actions en matière de la RSE dans l'établissement de la confiance organisationnelle chez les employés. De manière générale, les résultats des analyses de régression apportent un appui aux études déjà effectuées dans le domaine sur le rôle de la RSE dans la construction de la confiance organisationnelle

La régression fait apparaître le rôle important de la "RSE à l'égard des employés" dans l'explication de la confiance des employés envers leur banque. Dans un deuxième ordre, c'est le facteur "RSE à l'égard du gouvernement et des concurrents", et au troisième niveau c'est le "RSE à l'égard des consommateurs". Tandis que les actions de la RS à l'égard des autres parties prenantes n'ont pas d'effet significatif sur la confiance.

Les conclusions tirées de cette troisième contribution, et en faisant la liaison avec la première contribution, peuvent s'adresser aux gestionnaires (Directeur de RH, Directeur du marketing, Directeur des relations publiques) qui souhaitent inclure davantage de la RS dans leur organisation. Elles font ressortir principalement, à la direction des ressources humaines, les avantages à adopter un système de travail qui améliore les pratiques de la RSE liées aux employés afin d'augmenter leur confiance envers la banque.

4- Notre quatrième contribution établit l'influence de la confiance organisationnelle sur l'implication affective et celle normative. Nos résultats convergent avec les enseignements déduits des contextes nord-américains, français et africains. Dans une perspective managériale, l'implication de l'employé est reconnue tant par les chercheurs que par les praticiens comme étant une variable centrale en GRH. La question se pose donc aux DRH de savoir comment développer cette implication et quels sont les outils à mettre en place. Les résultats de l'étude montrent que la confiance de l'employé envers son entreprise peut être un moyen important pour influencer positivement cette implication.

Sur le plan méthodologique, la recherche présente un certain nombre de **limites** :

1- Premièrement, en ce qui concerne la pertinence de l'échantillon étudié, nous avons signalé que 72% de notre échantillon appartient à la même banque. Donc, cela limite la généralisation des résultats.

- 2- En second lieu, il faut considérer la méthode utilisée pour tester nos hypothèses de recherche: il aurait pu être intéressant de tester notre modèle au moyen d'équations structurelles sous AMOS.
- 3- Il est également nécessaire de tenir compte des méthodes d'enquêtes utilisées et de la rationalité des individus interrogés.
- 4- Enfin, une limite pourrait être liée à l'échelle de mesure de la confiance organisationnelle utilisée. Le recours à une autre échelle de mesure pourrait mieux cerner ce concept et cela pourrait avoir un impact sur les résultats.

Cette présente recherche ouvre la voie à plusieurs **études futures** :

- 1- Notre première contribution nous invite à approfondir, d'un côté, notre compréhension de l'état de la RSE dans les banques syriennes et comment les managers la perçoivent (un recours à la typologie de Quazi et O'Brien (2000) nous semble approprié) ; et de l'autre côté, quelles sont les attentes des parties prenantes à l'égard de la RS de leurs banques (Wood, 1991), Cela permettra de donner des recommandations plus consistantes au niveau des pratiques de la RS qu'il faut mettre en place.
- 2- Il sera important de répéter cette étude sur un échantillon plus large appartenant à toutes les banques privées, pour que les résultats soient plus représentatifs du secteur bancaire.
- 3- L'étude du rôle médiateur de la confiance organisationnelle dans la relation de la RSE et de l'implication organisationnelle sera fortement utile afin de mieux cerner le mécanisme de la construction de l'implication organisationnelle.

Bibliographie

- Allen N. J. & Meyer J.P. (1990), «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, N° 63, 1-18.
- Allen N.J. & Meyer J.P. (1996), «Affective, continuance, and normative commitment to the organisation; an examination of construct validity», *Journal of Vocational Behavior*, N°49, 252-276.
- Amara M. A. & Biétray F. (2008), «Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien», Actes du 9e congrès de l'AGRH, Versailles.
- Aryee S., Budhwar P., & Chen Z. (2002), «Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model», *Journal of Organizational Behavior*, N°23, 267-285.
- Attarca M. & Jacquot T. (2005), «La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales», Journée Développement Durable - AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.
- Benraiss L. & Meyssonier R, (2005), «Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance du employé à l'égard de son entreprise : vers la réconciliation entre l'économique et le social», Actes du 16e Congrès de l'AGRH -Paris Dauphine.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers.
- Campoy E. & Neveu V. (2007), « Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié », *Revue française de gestion*, N° 175, 139-153.
- Carroll A. B. (1979), «A Three-dimensional Model of Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 4 , N°4, 497-505.
- Carroll A.B. (1991), «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, Vol. 34, N° 4, 39-48.
- Clarkson M.B.E. (1995), «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, 92-117.
- Cook J. & Wall T. (1980), «New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment», *Journal of Occupational Psychology*, N° 53,. 39-52.
- Couteret P. (1998), «La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise», Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, université de Montpellier 2.
- Couteret P. (1999), «La pertinence du concept de confiance dans la transition entre contrôle du manager et autonomie du subordonné: le cas des petites entreprises», Actes du 10e congrès de l'AGRH, 347-359.
- Coyle-Shapiro J. (2002), «A Psychological contract perspective on organizational citizenship behavior», *Journal of Organizational Behavior*, N° 23, 927-946.
- David P. & Koleva P. (2005), «La responsabilité sociale des entreprises vue par les managers tchèques et bulgares : premiers résultats d'une étude de terrain», Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.
- Donaldson T. & Preston L. E. (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, 65-91.

- Dirks K.T. & Ferrin D. L. (2002), «Trust in leadership : meta-analytic findings and implications for research and practice», *Journal of Applied Psychology*, N° 87, 611-628.
- Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2000). *Market, Etudes et recherches en marketing*, Edition Nathan.
- Farooq O., Payaud M., Merunka D., Pierre & Florence V. (2013)., «The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms», *Journal of Business Ethics*, Vol.125, N°4, 563-580
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman Londres.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom* Chicago, University of Chicago Press.
- Gond J-P, El-Akremi A., Igalens J. & Swaen V. (2010), «Corporate social responsibility influence on employees », research paper n°54-2010, Nottingham University Business School.
- Hansen S. D., Dunford B.B., Boss A.D., Boss R. & Angermeier W. (2011), «Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective», *Journal of Business Ethics*, Vol.102, N°1, 29-45.
- Hoffmann G. & Saulquin J-Y. (2009), «Quand la RSE revisite la chaîne de valeur», *Revue Management et Avenir*, N°28, 37-55.
- Laka-mathebula M.R., (2004), «Modeling the relationship between organizational commitment, leadership style, human resources management practices and organizational trust», *Philosophia doctor*, Faculty of economic and management sciences, University of Pretoria.
- Lee, Ch-K., Song H-J., Lee H-M., Lee S. & Bernhard B. J., (2013), «The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies», *International Journal of Hospitality Management*, N°33, 406–415.
- Lin Ch-P., (2010), «Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory», *Journal of Business Ethics* , N°94, 517–531
- Livre vert (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, commission de la communauté européenne, Bruxelles.
- Maignan I., Ferrell O.C. & Hult G. T. M. (1999), «Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N° 4, 455–469.
- Nasser R., Mehchy Z., Jebaie J., Marzouk N., & Saba Kh. (2016), «Confronting fragmentation. Impact of Syrian Crisis Report», *The Syrian Center for Policy Research*. Adresse URL: <http://scpr-syria.org/publications/confronting-fragmentation/>
- Quazi A.M. & O'Brien D. (2000), «An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility», *Journal of Business Ethics* N°25: 33-51
- Tremblay M., Cloutier J. & Simard G. (2005), «Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle: Vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel», *Actes du 16e Conférence de l'AGRH*, Paris Dauphine
- Turker D. (2009), «Measuring Corporate Social Responsibility :A Scale Development Study», *Journal of Business Ethics*., Vol.85, N° 4, 411-427.
- Ven van de B. & Graaand J.J. (2006), «Strategic and moral motivation for corporate social responsibility», Paper No. 20278, Munich Personal RePEc Archive (MPRA), Tilburg University, Netherlands
- Wheeler, D. & Sillanpaa., M. (1997). *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman, London.
- Wood D.J. (1991), «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, Vol.16, N° 4, 691-718.

Annexe-1: CSR Scale

1. Our company provides a wide range of indirect benefits to improve the quality of employees' lives.
2. The employees in our company receive a reasonable salary to maintain an acceptable quality of life.
3. Our company policies provide a safe and healthy working environment to all its employees.
4. Our company supports employees who want to acquire additional education.
5. There are sufficient numbers of opportunities to develop my skills in my current job.
6. Our company policies encourage the employees to develop their skills and careers.
7. Our company implements flexible policies to provide a good work & life balance for its employees.
8. The management of our company is primarily concerned with employees' needs and wants.
9. The managerial decisions related with the employees are usually fair.
10. I believe that our company provides equal opportunities to all its employees.
11. One of the main principles of our company is to provide high-quality products to its customers.
12. Our products comply with the national and international standards.
13. The guarantee extension of our products is the most advantageous choice in the market.
14. Our company provides full and accurate information about its products to its customers.

15. Our company respects consumer rights beyond the legal requirements.
16. Customer satisfaction is highly important for our company.
17. Our company is responsive to the complaints of its customers.
18. Our company is known as a respected and trustworthy company.
19. Our company emphasizes the importance of its social responsibilities to the society.
20. Our company contributes to schools, hospitals, and parks according to the needs of the society.
21. Our company contributes to campaigns and projects that promote the well-being of the society.
22. Our company endeavors to create employment opportunities.
23. Our company always pays its taxes on a regular and continuing basis.
24. Our company complies with legal regulations completely and promptly.
25. Our company tries to help the government in solving social problems.
26. Our company acts legally on all matters.
27. Our company's main principle is honesty in every business dealing.
28. Our company cooperates with its competitors in social responsibility projects.
29. Our company competes with its rivals in an ethical framework.
30. Our company always avoids unfair competition.
31. Our company implements special programs to minimize its negative impact on the natural environment.
32. Our company participates in activities which aim to protect and improve the quality of the natural environment.
33. Our company has the necessary equipment to reduce its negative environmental impact.
34. Our company makes well-planned investments to avoid environmental degradation.
35. Our company targets sustainable growth which considers future generations.
36. Our company makes investment to create a better life for future generations.
37. Our company makes investments to create employment opportunities for future generations.
38. Our company conducts research & development projects to improve the well-being of society in the future.
39. Our company makes sufficient monetary contributions to charities.
40. Our company encourages its employees to participate in voluntarily activities.
41. Our company supports nongovernmental organizations working in problematic areas.
42. Our company considers every warning of nongovernmental organizations.

E-RECRUTEMENT A L'ERE DU WEB 2.0 ET DES RESEAUX SOCIAUX

Lina Jihane BELKADI

Doctorante en GMRH
Laboratoire LAREEM
Université d'Oran 2 - Algérie
lina-bel@hotmail.com

Bachir BOULENOUAR

Maître de conférences A
Doyen de la faculté des SESCSG
Université d'Oran 2 – Algérie
bacboulouar@gmail.com

Assya KHIAT

Professeure
Laboratoire LAREEM
Université d'Oran 2 - Algérie
assya.khiat@gmail.com

Résumé

Les directeurs des ressources humaines sont confrontés depuis plusieurs années à un bouleversement sans précédent des moyens mis à leur disposition pour recruter. En effet, personne ne peut ignorer l'extraordinaire croissance des réseaux sociaux sur internet. La montée spectaculaire de l'internet a influencé l'évolution des outils mis à la disposition des recruteurs. Le web a simplifié les choses. Il est devenu facile de lancer une requête sur un poste ou un profil sur un moteur de recherche. Il les a aussi rendus plus complexes ; tout est transparent, l'information est accessible à tous, les outils se multiplient (Travers, 2013) (Benziane, Khiat, Semaoune, & Azzemou, 2016). Les entreprises les utilisent de plus en plus dans leur politique de recrutement. Effectivement, de nouvelles pratiques d'e-recrutement ont fait leur apparition. Les recruteurs auraient-ils trouvé une réserve inépuisable de candidatures facilement consultables ? Et est-ce si simple de trouver le candidat idéal parmi cette foule rassemblée sur le web ? Pas vraiment ! Si les réseaux et les nouveaux outils du web facilitent le travail aux recruteurs, encore faut-il connaître ces outils et savoir les utiliser (Besson & Digout, 2012). Pourtant, pourquoi les recruteurs vont vers ces nouveaux outils ? Comment sont-ils utilisés et dans quels buts ? Pour que nous puissions développer cette approche, nous formulerons une proposition de recherche qui consiste à tenter de répondre à la question suivante : l'usage des outils du web impacte-t-il de manière optimale sur la décision de recruter ? Un enjeu clé du recrutement serait donc la capacité à développer et à maîtriser des outils de sourcing. Les professionnels RH sont-ils aussi avertis que ceux qui révolutionnent la structure et le fonctionnement de la ressource humaine dans ce que l'on qualifie d'économie ubérisée ? Nous opterons dans l'immédiat pour une méthode exploratoire (Yin, 2009) et ce pour consolider notre proposition de recherche.

Mots clés : e-recrutement, réseaux sociaux, web 2.0, internet, sourcing, économie ubérisée.

Introduction

Dans une économie en pleine mutation où tout s'accélère, la priorité de l'entreprise est de recruter, gérer et fidéliser des candidats compétents et motivés. Les acteurs du marché du travail sont à la recherche de nouveaux outils qui leur permettent de répondre à leurs attentes. Internet fournit au marché du travail les technologies nécessaires qui lui permet de diffuser et de traiter l'information de manière décentralisée, en temps réel et à faible coût, et cela depuis 1995. Depuis, l'e-recrutement a considérablement évolué avec l'avènement du Web 2.0. Le Web 2.0 permet à l'entreprise d'aller vers la simplicité et la réactivité, la participation et la collaboration (Benziane, Khiat, Semaoune, & Azzemou, 2016). Il offre à l'internaute la possibilité d'être auteur et acteur du réseau. L'apport du Web 2.0 est sa capacité à proposer des outils tels que les blogs, les réseaux sociaux...

En quelques mois, l'ubérisation est devenue le modèle de toutes les évolutions et touche même les pratiques ressources humaines comme celle du recrutement et aussi les modes de travail et de collaboration (Combrexelle, 2015). Le terme « ube-rh » est de plus en plus utilisé sur la toile. Mais que recouvre ce terme ? C'est la transformation profonde des pratiques ressources humaines comme celle du recrutement, mais aussi le changement des modes de travail et de collaboration quand l'information devient disponible et que les relations prolifèrent en dehors des structures de l'organisation classique (Stiegler, 2015).

Cependant, les professionnels RH sont-ils aussi avertis que ceux qui révolutionnent la structure et le fonctionnement de la ressource humaine dans ce que l'on qualifie d'économie ubérisée ? Est-ce la fin de la fonction RH ? C'est la question qui fait l'objet de notre recherche. Pour que nous puissions développer cette approche, nous nous proposons l'hypothèse suivante : le recours aux travailleurs freelance oblige les services RH à agir de plus en plus avec d'autres acteurs de l'entreprise.

Le but de cet article est de présenter un cadre théorique exploré. D'abord, nous essaierons de comprendre l'origine de l'e-recrutement. Ensuite, nous tenterons de comprendre l'origine de l'économie ubérisée. Enfin, nous tenterons de montrer son impact sur le recrutement.

1. Introduction d'internet dans le recrutement

Avec l'apparition des nouvelles technologies, la fonction recrutement évolue. Les entreprises utilisaient des méthodes telles que la publication d'annonces dans divers journaux, la participation et l'organisation de forums et salons de recrutement, le bouche à oreille... Mais avec l'arrivée d'internet et des nouvelles technologies, les méthodes de recrutement ont évolué et se sont diversifiées et l'e-recrutement a fait son apparition.

Depuis la fin des années 1990, internet a pris une place croissante dans le processus de recrutement. Désormais, la quasi-totalité des offres sont diffusées sur internet. En effet, selon Bessy et Marchal (2006) les taux de recours à internet concernent davantage les postes qualifiés, les CDI ainsi que les entreprises de plus de 500 salariés (Bessy & Marchal, 2006). Nous pouvons définir l'e-recrutement comme l'utilisation de toute technologie dans le but d'attirer, sélectionner et gérer le processus de recrutement (Parry & Tyson, 2009). Internet a permis aux organisations d'agrandir leurs bases de données de CV au travers de trois principaux moyens : les sites emploi ou jobboards, les sites carrières et les logiciels de gestion des candidatures.

Le e-recrutement se définit comme « l'ensemble des outils et techniques électroniques, en ligne ou non, qui contribuent aux étapes du processus de recrutement interne ou externe de l'entreprise »³. Mais le recruteur est noyé sous l'information. En effet, « trop d'informations tuent l'information ». Le recruteur peut accumuler de l'information dans les réseaux sociaux, les blogs, les forums... Mais le risque est réel car il peut se retrouver noyé sous trop d'informations et de s'éparpiller. Le recruteur doit utiliser la technologie et ses ressources pour mettre de l'ordre dans ces données et les rendre gérables sur la durée. Le risque du recruteur est de perdre son savoir-faire qui fera la différence entre une opération de recrutement réussie et une opération que sera un échec (Besson & Digout, 2012).

2. Le recrutement à l'ère du digital

Aujourd'hui, le réseau est devenu le terme le plus utilisé, nous l'employons dans toutes sortes de disciplines: l'ingénierie (le réseau de télécommunications), mathématique (le réseau issu de la théorie des graphes), géographie (le réseau hydrographique), biologie (le réseau de neurones), l'industrie (le réseau de distribution), histoire (le réseau de résistants), sociologie (le réseau d'acteurs) et sciences de gestion (réseaux d'entreprises).

Les réseaux sociaux offrent la possibilité d'un usage professionnel. Ils surpassent la fonction d'une CVthèque ; ils permettent aux candidats d'exposer leur projet professionnel et de se placer dans leur écosystème en affichant les recommandations des collaborateurs ou d'anciens responsables ou en partageant leur expertise avec le groupe. L'accès à ces présentations de membres permet de repérer les personnes les plus compétentes. Les avantages de cette approche sont la qualité des informations et des CV présents sur les réseaux sociaux, l'actualisation régulière des profils et la forte réactivité de la part des membres approchés (Travers C. , 2013).

Ces réseaux permettent de réaliser un sourcing qualifié, autrement dit d'identifier les membres correspondant aux profils recherchés. L'intérêt de les utiliser est dans la quantité des candidats touchés et

³Besson L. & Digout J. (2012), *e-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux*, édition vuibert, Paris, p.19.

la qualité des personnes en poste qui restent ouvertes à des opportunités. La chasse de profils est simple et accessible grâce à l'option de recherche par le nom d'une entreprise cible. Dans ce contexte, ce n'est plus le candidat qui cherche une offre mais le recruteur qui cherche des profils à contacter. Il y a aussi des réseaux qui proposent de diffuser des offres d'emploi à une communauté active. Ces réseaux permettent aussi de transmettre facilement des annonces auprès des personnes qui sont inaccessibles et difficile à identifier. Les recruteurs peuvent poser des annonces, les visiteurs peuvent postuler, transmettre des candidatures spontanées ou partager les offres sur leur réseau (Travers C. , 2013).

L'entreprise peut avoir accès à différents types d'actualités partagées par les internautes. L'entreprise peut identifier quatre types de publics à suivre et à intégrer dans sa veille (Travers C. , 2013) ; les entreprises concurrentes peuvent connaître leurs initiatives, leurs messages ressources humaines et leur communication ressources humaines, elle peut identifier les attentes et les interrogations des candidats qu'elle souhaite attirer : identifier leurs attentes, leurs interrogations, les collaborateurs internes peuvent identifier les personnes actives sur les réseaux sociaux et les salariés de l'entreprise qui peuvent transmettre les messages de l'entreprise (Travers C. , 2013).

3. La génération Y ; au cœur de l'e-recrutement

Difficile d'ignorer cette génération qui fait parler d'elle depuis plusieurs temps, mais difficile aussi de la cerner car elle soulève beaucoup de débats de réactions contradictoires. La première difficulté concerne son âge. Cette génération, appelée aussi « Digital Native » ou « Always on », sont regroupés plus en fonction de logiques de comportement que du fait d'un âge précis (Besson & Digout, 2012). Certains auteurs les placent entre 20 et 25 ans, d'autres de 20 à 35 ans et d'autre de 11 à 30 ans (Besson & Digout, 2012).

Cette génération maîtrise tous les outils informatiques et les applications numériques, en particulier les réseaux sociaux qu'elle utilise pour sa vie professionnelle ainsi que pour sa vie privée, effaçant au passage les frontières qui existaient entre elles. Une génération qui reste branchée sur le net, connue sous le nom de « techno-branchée » (Besson & Digout, 2012). Elle utilise ces outils pour se mettre en contact avec des recruteurs potentiels ; 92% des étudiants diplômés ont utilisé des sites d'emploi et de stage pour trouver un emploi et 38% ont utilisé des réseaux sociaux (Besson & Digout, 2012).

Cette génération est à la fois indépendante et autonome, elle provoque un choc des cultures entre générations. Elle met sans dessus dessous les RH et les systèmes hiérarchiques des entreprises. Cette génération est curieuse, mobile, multitâche. Toute ces compétences sont utiles et aident à apporter des solutions innovantes à des problèmes complexes (Besson & Digout, 2012).

Cette génération revendique l'épanouissement personnel. Elle cherche à donner un sens à sa vie professionnelle ainsi qu'à sa vie personnelle. Elle souhaite que l'entreprise puisse s'adapter à ses valeurs, elle exige de comprendre les ordres avant de les appliquer et de reconnaître son manager que s'il prouve ses compétences. Elle est plus diplômée, plus expérimentée, mais elle rencontre aussi plus des difficultés à décrocher un emploi. Son expérience s'est construite suite à un enchaînement de stages (Besson & Digout, 2012).

Cette génération peut être une actrice de l'entreprise, avec un esprit compétiteur ; elle cherche l'information sur internet et la fait tourner vers d'autres cercles ; créant ainsi le buzz sur la marque et ses produits. Elle préfère la logique du réseau qu'au schéma exclusif de hiérarchie, la coopération que la compétition, assouplir la discipline pour favoriser l'initiative. C'est une génération qui combine l'optimisme individuel et le pessimisme social. Ses valeurs et ses aspirations sont le désir de suivre le rythme des technologies tout souhaitant une stabilité et sécurité (Besson & Digout, 2012).

Cette génération a attiré l'attention des recruteurs et les a poussées à aller les repérer. Les recruteurs conduisent leur sourcing dans les réseaux sociaux qu'utilise cette génération. Cette génération est présente et très attentive à sa cyber-réputation ou e-réputation. Le réseau social joue un rôle de développeur d'échange entre l'offreur de poste et le demandeur. Le recruteur peut consolider l'information en ayant une vision complète du parcours et des compétences de sa cible génération Y (Besson & Digout, 2012).

4. La préparation du terrain de l'e-recrutement et l'introduction au processus de l'e-recrutement

L'influence du web 2.0, les réseaux sociaux et la génération Y a pris une réelle importance grâce à leurs recommandations relayées par des plates-formes puissantes que le buzz, positif ou négatif, fait le tour de la planète en seulement quelques secondes. C'est dans ce contexte que la marque employeur devient importante. Il est devenu important d'établir autour de la marque un environnement attractif et rassurant qui

permettra d'optimiser le recrutement, l'implication et la fidélité des employés, mais aussi des fournisseurs et toutes les parties prenantes internes et externes d'une entreprise. Un nouveau métier a vu le jour : responsable de la marque employeur. C'est plutôt les métiers que le responsable des ressources humaines, le chargé de communication interne et externe qui ont ajouté cette compétence. Les entreprises déploient leur imagination afin de recruter les nouveaux talents et les fidéliser ; dans l'environnement du web 2.0 (Besson & Digout, 2012).

Il ne faut pas oublier la stratégie marque employeur, car le but n'est pas seulement d'attirer les talents et les fidéliser mais aussi d'ouvrir le champ à la communication interne de l'entreprise, car dans un environnement interconnecté, il est impossible d'être à l'extérieur ce que l'on n'est pas à l'intérieur. En interne, la persuasion passe par l'internaute (employés, collaborateurs, clients...), qui témoigne en ligne de ses expériences à son entourage. C'est eux qui construisent ou détruisent la réputation de la marque. Il s'agit pour la marque de faire passer sur les réseaux sociaux une culture et des valeurs. Ceci impose à l'entreprise un management et une communication interne pour que les collaborateurs diffusent une communication positive de la marque. Alors qu'en externe, il s'agit de communiquer efficacement afin d'attirer les nouveaux talents. La communication doit être visible, attractive et représentative (Besson & Digout, 2012).

La marque employeur s'opère à l'intérieur mais aussi à l'extérieur de l'entreprise. Une première étude interne permet d'identifier les points forts et les points faibles de sa marque employeur ; et les mettre en avant dans sa communication ressources humaines. Cette étude permet à l'entreprise de se confronter à la réalité de son identité ressources humaines, et de la rectifier si nécessaire (Travers C. , 2013).

Tout d'abord pour recruter et attirer les meilleurs talents. Si l'entreprise travaille et communique autour de sa marque employeur, cela lui permettra de faire connaître ses métiers qui ne sont pas connus par la société. Cela permet aussi de développer la motivation en interne, la fierté d'appartenance, de fidéliser, d'instaurer un climat social apaisant, une relation de confiance. Aussi, une marque employeur positive permet de mieux gagner des parts de marché, ou d'éviter d'en perdre dans le pire cas. La marque employeur est une composante de la marque globale, afficher une mauvaise image c'est prendre le risque de voir baisser ses parts de marché (Travers C. , 2013).

La marque employeur ne se crée pas, elle existe. C'est le résultat de l'histoire de l'entreprise et de sa culture ressources humaines. Elle se propage grâce aux salariés sur les réseaux sociaux. L'entreprise doit respecter des étapes, la première consiste à l'introspection ; l'entreprise doit voir d'où elle vient. Il s'agit de mener une enquête en interne sur le climat social, consulter les salariés, demander aux nouveaux salariés pourquoi ils ont choisi l'entreprise ; ce qui leur a plu, ce qui fait la différence avec les autres entreprises, et demander aux anciens pourquoi ils ont quitté. L'enquête en externe consiste d'interroger le public en leur adressant un questionnaire, lire les commentaires à propos de l'entreprise sur les forums ; faire de la veille sur les réseaux sociaux, les sites de presse, etc. (Travers C. , 2013).

L'entreprise doit identifier ce qui fait sa force et aussi sa faiblesse dont le but est de faire un portrait honnête de l'entreprise sous l'angle ressources humaines. Quand l'entreprise construit et détermine sa marque employeur, elle doit faire de la communication. L'entreprise peut s'appuyer sur les témoignages des salariés (Travers C. , 2013).

Avec l'apparition de l'internet et du web 2.0, l'entreprise doit s'adapter et innover, surtout en ce qui concerne le recrutement. Toutes les entreprises n'ont pas encore adopté les nouvelles tendances de recrutement, mais elle risque de s'y engager car les nouvelles méthodes vont remplacer les méthodes classiques (Besson & Digout, 2012).

Avant le bouleversement technologique, les candidats envoyaient leur dossier par courrier (CV et lettre de motivation manuscrite) mais l'avènement du courrier électronique et d'internet a transformé les procédures des postulants : les candidatures sont maintenant en ligne et envoyées sur les sites d'entreprises. Les technologies ont bousculé les entreprises à utiliser de nouveaux procédés et à modifier leurs façons de travailler, l'e-recrutement a pris aujourd'hui le dessus sur les supports traditionnels (Besson & Digout, 2012).

5. La technique d'un e-recrutement réussi

Avant, l'entreprise utilisait la presse, la télévision et la radio comme média en termes de recrutement, et le courrier et le mail pour les CV et les lettres de motivation. La communication était descendante. L'entreprise avait le pouvoir de choisir le quand, le quoi et le comment. Mais aujourd'hui, les outils de web 2.0, les méthodes et les principes qui vont avec, sont des opportunités à saisir et à maîtriser pour les entreprises. Il y a beaucoup de possibilités variées, et cela représente un risque d'éparpillement, surtout en ce qui concerne l'impact qu'il y aura sur la marque employeur et l'e-réputation. Maintenant, l'entreprise doit

s'intéresser au recrutement 2.0 et aux médias sociaux. Son degré d'utilisation, de maîtrise et d'actions variera d'une entreprise à une autre (Besson & Digout, 2012).

Avant de se lancer dans une stratégie de recrutement 2.0, l'entreprise doit bien y réfléchir car s'y lancer par effet de mode sans en connaître les contraintes, puis abandonner ce qu'elle a mis en place, particulièrement en termes de communauté, les conséquences en termes d'image employeur peuvent être redoutable. C'est très facile de se lancer sur les réseaux sociaux, mais il faut savoir durer. Première étape à respecter est se former et faire former ses collaborateurs. L'entreprise peut les maîtriser grâce à une utilisation habituelle. L'entreprise doit rester active sur les médias sociaux pour entamer la conversation avec les candidats cibles tout en respectant l'esprit du web 2.0 : transparence maximum, accès direct d'un côté comme de l'autre et réactivité. L'entreprise ne doit pas oublier de former et de sensibiliser ses collaborateurs. L'attitude de ses salariés sur les réseaux sociaux peut avoir un impact sur sa réputation (Besson & Digout, 2012).

Le contenu que l'entreprise diffuse est la clé de la réussite de sa stratégie ressource humaine. Ainsi, elle doit savoir utiliser les outils du marketing ; à savoir : identifier les cibles, segmenter et choisir les bons médias. L'entreprise peut aussi utiliser les témoignages de ses collaborateurs et mettre en avant l'expertise de ses métiers. Il est dangereux d'être présent sur toutes les plates-formes existantes. C'est la raison pour laquelle il est préférable de se concentrer sur les médias sociaux les plus importants (Besson & Digout, 2012).

Avant tout, l'entreprise doit définir et planifier sa stratégie de communication ressource humaine et de choisir la plate-forme sur laquelle elle veut se lancer. Même si l'entreprise n'a pas un recrutement à faire, il est conseillé de pratiquer de la veille et de continuer à communiquer, d'abord pour éviter de passer à côté d'un profil très intéressant qu'elle n'aurait peut-être pas détecté lors d'une recherche et aussi pour continuer de développer la marque employeur (Besson & Digout, 2012).

L'entreprise doit faire attention à son image. Les médias sociaux peuvent faire dégrader l'image de l'entreprise facilement. Le message que l'entreprise voudra transmettre doit être maîtrisé et harmonisé, mais il faut tout d'abord savoir être créatif et maîtriser les différents outils (Besson & Digout, 2012). Il est nécessaire à l'entreprise de connaître les codes du web 2.0. Grâce à cela, il y aura une communication entre les collaborateurs et aussi avec les cibles potentielles. À l'aide du web 2.0, l'entreprise gardera toujours un contact avec ses cibles, et il y aura toujours un échange. Le candidat veut savoir à qui il a à faire (Besson & Digout, 2012).

L'entreprise doit surveiller et mesurer ses actions et celles de la concurrence en ce qui concerne le recrutement et la communication ressource humaine, car ils sont très importants. Elle doit aussi mesurer l'impact financier. Elle ne doit pas oublier de penser en termes de ressources : lancer, animer et faire perdurer son entreprise sur les médias sociaux. Tous ceci impliquent des spécialistes pour les gérer (Besson & Digout, 2012). Le recrutement est lié aux objectifs et aux actions de gestion de la marque employeur, qui sont très spécifiques (Besson & Digout, 2012).

Ces outils ne vont pas tout faire et tout remplacer. En effet, ils ont des limites et ne peuvent pas être toujours performants. Ce ne sont que des médias, ils n'apportent pas la valeur ajoutée que l'entreprise souhaite et attend, même s'ils sont très puissants (Besson & Digout, 2012).

6. Le travail dans le contexte de l'économie ubérisée

Depuis quelques mois, les réseaux sociaux utilisent le terme « *ubérisation* », un terme formé à partir du nom de la fameuse société internationale de transport californienne « *Uber* ». Cette société met en relation des chauffeurs partenaires et des utilisateurs à travers une plate-forme en ligne. L'ubérisation est un phénomène récent de l'économie, il concerne de plus en plus de domaines d'activités. L'ubérisation consiste à l'utilisation de services qui permettent à des particuliers de se mettre en contact direct, de quasi-instantanée, grâce à l'utilisation de nouvelles technologies. Les moyens technologiques qui permettent l'ubérisation sont la généralisation du haut débit, l'internet mobile, l'utilisation du smartphone et des procédés de géo-localisation. L'ubérisation change l'économie. En effet, elle permet de réduire les coûts des services et attirent de nombreux clients. L'ubérisation est l'entrée dans le monde économique de partage, qui est né de l'économie à l'ère des nouvelles technologies.

L'ubérisation renvoie à la notion d'économie collaborative. Son origine vient de trois grandes tendances arrivées à maturité ; le monde digital et les nouvelles technologies sont maîtrisés de tous. Et la recherche d'indépendance des salariés qui souhaitent travailler librement et s'offrir des services entre eux. L'ubérisation va peu à peu modifier la relation de travail, le modèle social et les réflexes juridiques. En effet, il faut ; renouveler le modèle social, modifier le droit basé sur le salarié omniprésent et élargir la possibilité de collaborer sans contrat, et adapter les modèles du passé pour les transformer en systèmes collaboratifs.

Aujourd'hui, le monde du travail connaît de profondes mutations. En effet, le travail indépendant se développe de plus en plus. Certains prédisent même la fin du salariat. « *Il y a une vraie tendance qui correspond aux mutations de l'économie [...] Les employeurs ont de moins en moins de visibilité sur leurs carnets de commandes, ce qui explique leur réticence à embaucher. Et en même temps, ils ont besoin de compétences de plus en plus pointues, mais de façon ponctuelle, poursuit-il. Pareil pour les particuliers, qui ont des besoins mais pas toujours le budget pour faire appel à des entreprises. L'emploi indépendant se prête bien à ces évolutions* »⁴. Il est devenu la seule conclusion trouvée par les chômeurs pour se recréer une activité. Par ailleurs, cette transformation entraîne une modification de la structure des emplois : une concentration entre emplois très qualifiés et emplois très peu qualifiés, au détriment des qualifications moyennes.

La fin du marché du travail tel que nous le connaissons est arrivée. Cette transformation profonde est déjà une réalité. Grâce aux spécificités des entreprises tech (big data, communautés, places de marché, ubérisation, empowerment), ils mettront en place des règles qui régiront le marché du travail. Maintenant, les compétences techniques et le besoin de production ne mesureront plus la réussite d'un collaborateur. D'autres éléments rentrent en ligne de compte : les aptitudes, la personnalité comme les motivations individuelles qui doivent être en phase avec l'entreprise, sa culture, ses objectifs...

Dans ce cas là, que peut faire une entreprise pour ne pas laisser le travail être réduit en miettes ? Apparemment pas grand-chose, juste s'adapter à la réalité des nouvelles formes de travail que sont l'entrepreneuriat et le freelancing. Attali J., co-fondateur de Slate, pense que nous allons « *vers une uberisation du travail en général, qui n'est pas mauvaise en soi* » dans la mesure où les individus pourront « *devenir entrepreneurs de leur vie* » (Leclerc, 2015). « *Je crois que le statut de demain, c'est le statut d'intermittent du spectacle* »⁵. Il estime que le salariat ne disparaîtrait pas mais serait réservé à une élite talentueuse. L'émergence de nombreux sites internet et applications a donné un réel essor au phénomène. Fini le traditionnel CV et l'annonce d'emploi. Des start-ups évaluent le potentiel de performance et d'épanouissement d'une personne au sein d'une entreprise donnée. La bonne rencontre professionnelle sera une solution à la performance de l'entreprise.

CONCLUSION

Ce travail théorique exploré fait ressortir l'origine de l'e-recrutement et de l'économie ubérisée. L'e-recrutement reste un moyen de recrutement qui possède des forces et des faiblesses. C'est un outil de communication entre les candidats et les recruteurs. Du côté des recruteurs, les réseaux sociaux améliorent la visibilité des offres et dégagent une image plus moderne. Du côté des candidats, les réseaux sociaux accroissent la visibilité de leur CV et leur statut.

Cependant, l'ubérisation touche de nombreux domaines : recrutement et travail... Et donc les RH. Est-ce l'heure de l'ubérisation du travail ? Le temps d'un changement dans la manière de recruter : le recrutement va-t-il être à la demande, en dénichant puis recrutement, sur une application ? Cette ubérisation est-elle une malédiction ?

Bibliographie

- Barabasi, A. (2002). *Linked : the new science of networks*, American Journal of Physics, Perseus pub, vol 71.
- Beauvallet, G., Le Garff, M., Negri, A., & Cara, F. (2006). « L'usage d'internet par les demandeurs d'emploi », *La revue de l'IRES*, 41-69.
- Beer, D. (2008). « Social network(ing) sites...revisiting the story so far: a response to Danah Boyd & Nicole Ellison », *Journal of computer-mediated communication*, Vol.13 No. 02, 516-529.
- Benziane, A., Khat, A., Semaoune, K., & Azzemou, Y. (2016). « L'intégration du web 2.0 aux ressources humaines conduite de changement résistance », Dans A. Khat, *Un état de la fonction ressources humaines dans le contexte algérien* (pp. 43-52), Oran: Editions El Adib.
- Besson, L., & Digout, J. (2012). *e-Recrutement à l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux*, Paris: Vuibert.
- Bessy, C., & Marchal, E. (2006). « La mobilisation d'internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance », *Revue de l'IRES*, Vol. 52 No. 03, 11-39.
- Cardon, D. (2008). « Le design de la visibilité. Un essai de cartographie du web 2.0 », *Réseaux* Vol. 06 no° 152, 93-137.
- Cavazza, F. (2009). « Une nouvelle version du panorama des médias sociaux », Consulté le Mars 01, 2015, sur <http://www.fredcavazza.net/2009/04/06/une-nouvelle-version-du-panorama-des-medias-sociaux/>

⁴ Leclercq G. (2016), président de la Fédération des autoentrepreneurs et fondateur de l'Observatoire de l'ubérisation, <http://www.la-croix.com/Economie/Economie-et-entreprises/La-salariat-vraiment-2016-01-31-1200736565>

⁵ Leclerc J., (2015), <http://www.marianne.net/jacques-attali-statut-demain-c-est-celui-intermittent-du-spectacle-100234810.html>

- Cober, R., Brown, D., & Levy, P. (2004). « Form, content, and function: an evaluative methodology for corporate employment web sites », *Human resource management*, Vol. 43 No. 02-03 , 201-218.
- Combrexelle, J. (2015). *La négociation collective, le travail et l'emploi*.
- Dineen, B., Ling, J., Ash, S., & DelVecchio, D. (2007). « Aesthetic properties and message customization : navigating the dark side of web recruitment », *Journal of applied psychology* , 356-372.
- FocusRH. (2004). « Guides des systèmes de gestion de candidatures », Consulté le Mars 03, 2015, sur <http://www.focusrh.com/IMG/pdf/CP2-04-02-06.pdf>
- Fondeur, Y. (2006). « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *Revue de l'IRES*, Vol. 52 No. 03 , 03-10.
- Fondeur, Y. (2006). *Le recrutement par internet : le dilemme transparence / bruit*, *Personnel*, 46-48.
- Fondeur, Y., & Lhermitte, F. (2006). « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », *La revue de l'IRES* , 101-132.
- Fondeur, Y., & Tuchsirer, C. (2005). « Réseaux sociaux numériques et marché du travail », *Revue de l'IRES*, Vol. 52 No. 03 , 108.
- Fondeur, Y., Larquier, G., & Lhermitte, F. (2011). « Quand l'informatique outille le recrutement », *Centre d'études de l'emploi*, No. 76 , 01-04.
- Leclerc, J. (2015, Juin 23). Récupéré sur <http://www.marianne.net/jacques-attali-statut-demain-c-est-celui-intermittent-du-spectacle-100234810.html>
- Martin, G., Reddington, M., & Kneafsey, M. (2009). *Web 2.0 and human resource management "groundswell" or hype?*, *Ecosse: Chartered Institute of Personnel & Development*.
- Maurer, S., & Liu, Y. (2007). « Developing effective e-recruiting websites: insights for managers from marketers », *Business horizons*, Vol. 50 No. 04, 305-314.
- Mercklé, P. (2003). « Les réseaux sociaux : les origines de l'analyse des réseaux sociaux », *CNED, ENS-LSH* , 01-20.
- O'Reilly, T. (2005). « What is web 2.0 : design patterns and business models for the next generation of software », Consulté le Février 26, 2015, sur O'Reilly Media Inc.: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). « An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK », *Human resource management journal*, 257-274.
- Parry, E., & Tyson, S. (2009). « What is the potential of e-recruitment to transform the recruitment process and the role of the resourcing team? », Dans T. Bondarouk, H. Ruel, K. Guiderdoni-Jourdain, & E. Oiry, *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges* (pp. 202-217), New York: IGI Global.
- Peretti, J.-M. (2011). *Gestion des ressources humaines*, Paris: Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2004). *Ressources Humaines*, Paris: Vuibert.
- Rebillard, F. (2011). « Du web 2.0 au web² : fortunes et infortunes des discours d'accompagnement des réseaux sociaux numériques », Dans T. Stenger, & A. Coutant, *Ces réseaux numériques dits sociaux* (pp. 25-30), Paris: CNRS.
- Rebillard, F. (2007). *Le web 2.0 en perspective*, Paris: L'Harmattan.
- Rynes, S., & Cable, D. (2003). « Recruitment research in the twenty-first century », Dans W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski, *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology* (pp. 55-76), New York: Wiley.
- Stenger, T., & Coutant, A. (2011). *Ces réseaux numériques dits sociaux*, Paris: CNRS.
- Stiegler, B. (2015). *L'avenir du travail*, Paris: Fayard.
- Stiegler, B. (2015). *La société automatique*, Paris: Fayard.
- Thompson, L., Braddy, P., & Wuensch, K. (2008). « E-recruitment and the benefits of organizational web appeal », *Computers in Human Behavior*, Vol. 24 No. 05 , 2384-2398.
- Travers, C. (2013). *Du e-recrutement au recrutement 2.0*, Paris: FocusRH.
- Travers, C. (2013). *Du e-recrutement au recrutement 2.0*, Paris: FocusRH.
- Travers, J., & Milgram, S. (1969). « An experimental study of the small world problem », *American sociological association*, vol. 32, no⁴ , 425.
- Travers, J., & Milgram, S. (2000). « Une étude expérimentale du petit monde », Dans H. Mendras, & M. Oberti, *Le sociologue et son terrain : trente recherches exemplaires* (pp. 230-241), Paris: Armand Colin.
- Watts, D. (2003). *Six degrees : the science of a connected age*, Duncan J Watts WW Norton Company, New York: Norton, Vol 1st.
- Williamson, I., Lepak, D., & King, J. (2003). « The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness », *Journal of vocational behavior*, Vol. 63 No. 02 , 242-263.
- Yin, R. (2009). « Cas study research: design and methods », Sage publications .

L'AUDIT SST : EST –IL UN LEVIER DE PERFORMANCE ?

Bouchra BELMOUFFEQ

Professeur
FSJESAS-Université Hassan Casablanca.
belmouffeq@yahoo.fr

Résumé

Le contexte actuel de course effrénée à la performance a renversé l'appréciation des valeurs économiques et a modifié les rapports entre les forces productives au sein de l'entreprise. Ce bouleversement a obligé le changement radical des formes et des relations du travail : Travail à domicile, Intérim, Contrats à durée déterminée...en témoignent. Etant donné que la fonction ressource humaine a pour mission entre autres : l'enrichissement, la protection et le la valorisation du capital humain, les pratiques ressources humaines n'ont cessé d'évoluer en paire avec les objectifs de l'organisation. Ces changements voient primer les nouveaux modes manageriels et les nouvelles stratégies au nom d'une logique de revalorisation de l'audit SST comme levier de performance.

Mots clés : Audit social (AS), Santé et sécurité au travail (SST), capital humain (KH)

Abstract:

Today's frantic race for performance overthrew the assessment of economic values and changed the relationship between the productive forces within the company. This upheaval has forced the radical change of forms and labor relations: Work at home, temporary, fixed-term contracts ... testify. Since the human resource function has the mission include: enrichment, protection and enhancement of human capital, human resources practices have evolved in hand with the objectives of the organization. These changes see primer manageriels new ways and new strategies on behalf of a sense of appreciation of the audit SST as a performance lever.

Keywords: Social Audit (SA), Health and Safety (OHS), human capital (KH)

Introduction

Le rôle que l'Homme joue dans la gestion d'une entreprise quelque soit sa taille, son secteur et son domaine d'activité est d'une importance capitale que personne ne peut contester. Aucun autre facteur ne peut se dérober de l'homme comme soulignent Georges TERRY et Stephen FRANKLIN, « Ce n'est que par l'intermédiation des ressources humaines que toutes les autres ressources peuvent être utilisées ».

Afin d'assurer la protection totale de cette source, la sécurité et la santé au travail sont, non seulement, indispensables au travail décent mais constituent aussi un facteur important de croissance économique et de productivité.

Malgré toutes les dispositions normatives et réglementaires mises en œuvre tant au niveau international que national, le constat est que les accidents de travail et les maladies professionnelles connaissent une croissance. Face à cette situation, et dans le contexte du monde du travail marocain, nous avons choisi de réfléchir sur la problématique suivante :

Dans quelle mesure les problèmes liés à la sécurité et à la santé au travail constituent-t-ils un frein pour l'entreprise? Et comment l'audit de la SST permet-il levier de performance ?

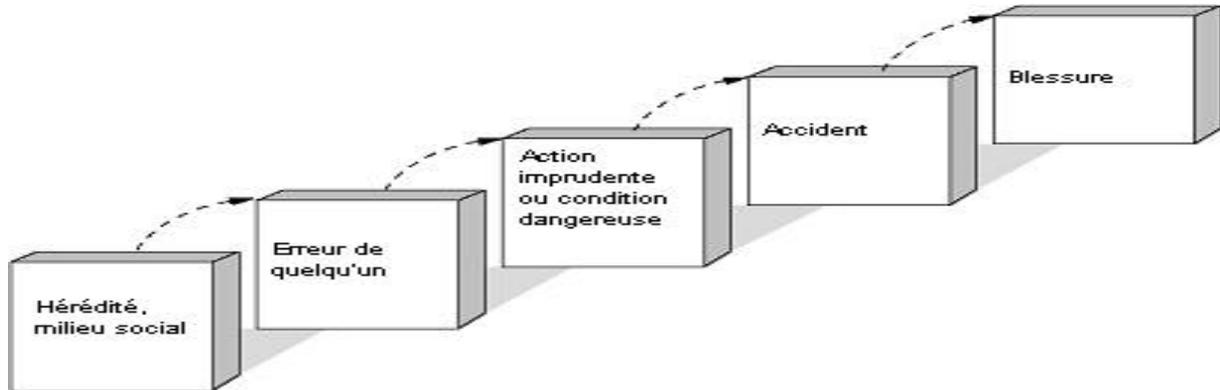
1. le cadre conceptuel

Les accidents sont définis comme des événements imprévus qui occasionnent des traumatismes, une perte de production ou traumatismes, des décès, une perte de production ou des dommages aux biens et aux avoirs. Il est extrêmement difficile de les prévenir si l'on ne comprend pas leurs causes. De nombreuses tentatives ont été faites par des chercheurs de différentes disciplines pour élaborer une théorie des causes des accidents afin d'identifier, d'isoler et de supprimer les facteurs proches ou lointains

des accidents, mais jusqu'ici, aucune ne s'est universellement imposée.⁶ Nous présenterons brièvement ci-après diverses théories des causes des accidents, ainsi qu'une structure des accidents.

- **La théorie des dominos**

De sa part, W.H. Heinrich (1931) a élaboré la théorie des dominos, a proposé une « séquence accidentelle à cinq facteurs », dans laquelle chaque facteur déclenche le suivant, de la même manière que, dans une rangée de dominos, **La chute d'un domino provoque la chute séquentielle des autres**. Cette séquence est la suivante :



Séquence accidentelle à cinq facteurs, W.H. Heinrich (1931)

Modèle à 5 dominos

- Domino 1: antécédents génétiques et sociaux.
 - I- Génétique: prédisposition à la maladie
 - II- Sociaux: tolérance au risque, insouciance, obstination
- Domino 2: imperfections personnelles
 - I. Manque de formation, manque de concentration, nervosité
- Domino 3: Action et condition dangereuses (geste dangereux associé à un risque mécanique ou physique)
 - II. Responsabilité de l'Homme
 - III. Facteur lié à la machine
 - IV. Responsabilité de l'organisation
- Domino 4: Accident
 - II- Événement imprévu mais prévisible
- Domino 5: Blessure
 - III- Dommages matériels ou corporels

Selon Heinrich, l'élimination d'un seul domino de la rangée est suffisante pour interrompre la succession de chutes, ainsi que la suppression de l'un des cinq facteurs empêcherait l'accident et ses conséquences, le domino nommé domino clé à enlever étant le troisième.

La théorie des causes multiples

La théorie des causes multiples est un dérivé de la théorie des dominos, mais elle se base sur le principe que l'accident part de nombreux facteurs, causes et causes secondaires peuvent être à l'origine d'un accident qui résulte de certaines de leurs combinaisons. Selon la théorie, on distingue deux catégories des facteurs contributifs :

Les facteurs liés au comportement de l'opérateur : attitude inadéquate, manque de connaissances, insuffisance des qualifications ou état physique ou mental inadapté

Les facteurs liés à l'environnement : les insuffisances de la protection contre des éléments dangereux existants sur le lieu de travail, et la dégradation de l'équipement par l'usage ou du fait de méthodes dangereuses.

Le principal apport de cette théorie est qu'elle met l'accent sur le fait qu'un accident est rarement-sinon jamais- le résultat d'une seule cause, mais plutôt, c'est le résultat d'une combinaison entre plusieurs actes.

- **La théorie du pur hasard**

Selon la théorie du pur hasard, la probabilité est la même pour tous dans un ensemble donné de travailleurs, d'être victime d'un accident, et il n'est pas possible de discerner un schéma unique d'événements conduisant à un accident. Tous les accidents sont considérés comme ce qui, dans la théorie d'Heinrich, relève du pur hasard, et l'on part du principe qu'aucune intervention ne saurait empêcher.

⁶ Jeanne Mager Stelman, Encyclopédie de sécurité et de santé au travail 2000, Bureau International du Travail, Genève.

- **La théorie du transfert d'énergie**

La théorie du transfert d'énergie est une approche très technique, Pour les tenants de cette théorie, un accident est un transfert anormal d'énergie qui provoque des dommages corporels ou matériels, et tout transfert d'énergie nécessite une source, une voie de transfert et un récepteur et l'évaluation des risques liés au transfert d'énergie ainsi que des méthodes de contrôle.

2. le cadre réglementaire

2.1 La législation de travail

- Le code du travail marocain a consacré une partie non négligeable à la santé et à la sécurité au travail. Ainsi, le titre IV du livre II du code du travail a traité plusieurs dispositions relatives à la préservation de l'hygiène des salariés et à leur sécurité (**articles de 281 à 344**).
- Dans le chapitre premier (**l'article 281 à l'article 301**), le législateur oblige l'employeur à :
 - IV- Veiller à ce que les locaux de travail soient tenus dans un bon état de propreté ;
 - V- Assurer les conditions d'hygiène et les exigences de sécurité nécessaires à la protection de la santé des salariés ;
 - VI- Equiper les machines et appareils des dispositifs de protection ;
 - VII- Interdire l'utilisation des produits ou substances, appareils ou machines susceptibles de porter atteinte à leur santé ;
- III- En contre partie, et selon **l'article 293**, le non-respect, par les salariés, des prescriptions particulières relatives à la sécurité ou à l'hygiène pour l'exécution de certains travaux dangereux au sens de la présente loi et de la réglementation prise pour son application, constitue **une faute grave pouvant entraîner le licenciement sans préavis, ni indemnité de licenciement, ni dommages-intérêts**

2.2 Services médicaux du travail

- IV- Le législateur a traité les services médicaux du travail dans 28 articles (**de l'article 304 à l'article 331**) :
 - I- L'obligation de créer un service médical du travail autonome dans les entreprises ayant au moins 50 salariés ou dans les entreprises qui effectuent des travaux exposant les salariés aux maladies professionnelles ;
 - II- L'obligation de créer soit un service médical du travail autonome ou interentreprises dans les entreprises occupant moins de 50 salariés ;
- V- Le médecin du travail a le droit d'accomplir son travail en toute liberté et indépendance, que ce soit envers l'employeur ou les salariés ;

2.3 Le comité de sécurité et d'hygiène

- VI- Depuis 2004, les entreprises employant 50 salariés et plus, sont dans l'obligation de créer un comité de sécurité et d'hygiène (CSH).
- VII- Le comité de sécurité et d'hygiène (CSH) permet à l'ensemble des parties prenantes (salariés et employeurs) de prévenir tous risques d'accidents, en améliorant l'environnement du travail au sein de l'entreprise.
- VIII- Le CSH est un moyen de communication entre les salariés et la direction. Son but est d'asseoir une culture de sécurité et d'hygiène afin d'améliorer les conditions de travail. Les membres du comité de sécurité et d'hygiène coopèrent avec les différents départements ou sites de production pour identifier et aider à résoudre les problèmes de sécurité et d'hygiène.
- IX- Sa mission principale est *de détecter et évaluer les risques professionnels liés à l'hygiène et à la sécurité au travail dans l'entreprise.*

3. les coûts de l'accidentologie en entreprise

3.1 Les coûts directs d'un accident du travail

- ✓ **Les dépenses versées : Ces dépenses comprennent**
 - ❖ Les indemnités versées à l'accidenté ;
 - ❖ Les frais médicaux et pharmaceutiques;

- ❖ Eventuellement, les indemnités en capital ou des rentes allouées suite à un accident.

- ✓ **Le coût de remplacement**

C'est le remplacement de l'accidenté durant son arrêt de travail.

3.2 Les coûts indirects des accidents du travail

- ✓ **Les coûts administratifs**

On peut citer le détachement d'un employé administratif pour remplir les documents administratifs à envoyer à l'organisme chargé, le temps passé à appeler l'inspection du travail et autres obligations administratives diverses.

- ✓ **Les pertes de production**

Les pertes de production concernent celles qui sont directement liées à l'arrêt du travail de l'accidenté (plus marquées dans les PME, où l'arrêt d'un opérateur peut entraîner l'arrêt de toute la production ou une production en mode très dégradé), et on imagine également que lorsque l'accident du travail entraîne des dommages matériels, la perte de production pendant le temps de la remise en service peut atteindre des sommes importantes.

- ✓ **Les coûts matériels**

Ces coûts sont chiffrable, il comprennent la remise en état, et/ou éventuellement la mise en conformité d'une machine ou d'un équipement.

- ✓ **Les coûts commerciaux**

Ce sont les éventuelles pénalités de retard dues aux arrêts de production, on peut également imaginer une perte de clientèle due aux retards de livraison, à la baisse de la qualité du produit suite à la démotivation des salariés (B.BELMOUFFEQ, 2014).

- ✓ **Les coûts répressifs:** En cas d'accident grave, l'entreprise peut se voir infliger des sanctions pénales.

- ✓ **Axe 2 : Démarche et résultats de l'étude pratique « Cas de l'entreprise TECNOLAIT »**

4. Présentation de l'entreprise

En 2009, des jeunes hommes d'affaires marocains ont coopéré entre eux pour créer l'entreprise TECNOLAIT, une entreprise 100 % marocaine de taille moyenne.

Voici, ci-dessus, quelques informations relatives à l'entreprise :

Création	2009
Forme juridique	Société à responsabilité limitée
Siège social	Zone Industrielle Route De Tétouan Allée3 Lot N°81 – Tanger.
Capital	4000 000 MAD
Effectif	70 personnes
Tél	+212 5 39 35 00 34
Source	www.charika.ma
Activité	-La société travaille sur fabrication, importation et exportation de tous produits matières premières agro alimentaire, -fabrication, importation et exportation des produits lactés pour usage industrielle et pour consommation finale -fabrication, importation et exportation des produits finis et semi finis alimentaire pour usage industrielle et pour consommation finale...

Fiche technique de l'entreprise TECNOLAIT Source : <http://lasociete.ma/>

Année	Chiffre d'affaires	Variation	Remarque
2010	1.002.500 DHS	-----	Démarrage de l'activité
2011	1.300.470 DHS	279.970 DHS	Evolution

2013	1.000.000 DHS	-300.470	Baisse
2015	957.550 DHS	-42.450	Décroissance

Source : Tableau élaboré à partir des informations collectées, Enquête 03/2016

Suite à la variation négative de chiffre d'affaire de l'entreprise, nous étions déplacés à l'entreprise pour déterminer si les problèmes liés à la santé et sécurité au travail de l'entreprise TECNOLAIT peuvent être une des causes de la baisse de son chiffre d'affaire ?

4.1. Approche méthodologique

L'administration du questionnaire a été menée, au sein de l'entreprise, dans le cadre de la réalisation d'une recherche empirique sur la santé et sécurité au travail

○ **Objectifs :**

- ✓ Déterminer si les interlocuteurs sont confrontés à des problèmes liés à la santé et la sécurité au travail;
- ✓ Déterminer l'impact de ces problèmes sur la productivité de l'entreprise;
- ✓ Déterminer les démarches de protection mises en place.
- ✓ Déduire le rôle de l'audit des pratiques SST.

4.2 Difficultés rencontrées

- Problèmes d'accès des données relatives à la sécurité et santé au travail au sein de l'entreprise qui sont classées confidentielles ;
- Les travailleurs ont eu la peur de manifester pleinement leurs volontés.

4.3 Caractéristique de l'enquête

- ✓ L'administration : Questionnaire direct
- ✓ La période : étalée sur une durée de six jours:
Du 2 3/05/2016 au 28/ 05/ 2016 (distribution et récupération).
- ✓ Personne contactée : M. TOUNSI Zakaria
- ✓ La taille d'échantillon : 20 interlocuteurs
- ✓ Le profil d'échantillon: Ouvriers, techniciens, employés, cadres
- ✓ Nombre total des questions : 9 questions

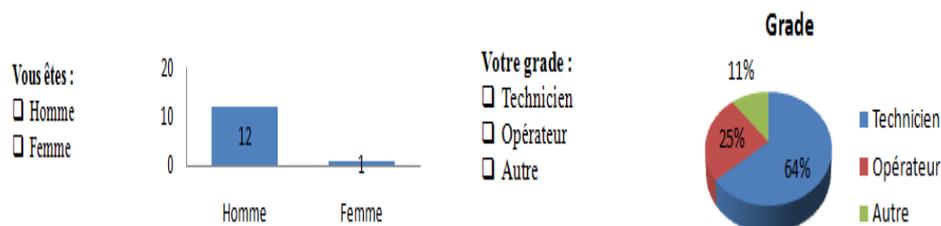
4.4 Déroulement de l'enquête

Service	Nombre
Comptable	2
Commercial	3
Recouvrement	2
Total	7

Pôle	Nombre
Production	9
Stockage	5
Total	13

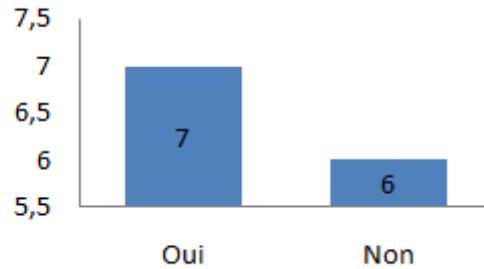
5. Présentation, analyse et interprétation des résultats

5.1 Résultats de « Questionnaire ouvriers »



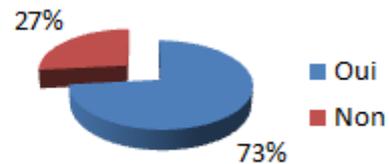
Source : Résultats de notre enquête, Mars 2016

Q1 : Est-ce que TECNOLAIT dispose-t-elle une démarche sécurité, santé au travail ?



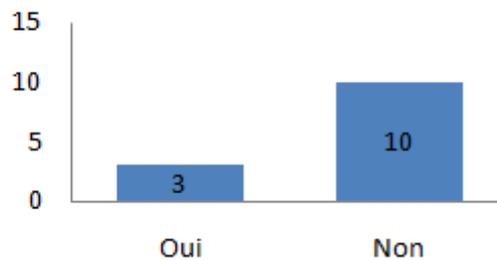
Source : Résultats de notre enquête, Janvier 2016

Q2 : Rencontrez-vous régulièrement des problèmes concernant la santé, sécurité au travail au sein du que TECNOLAIT ?



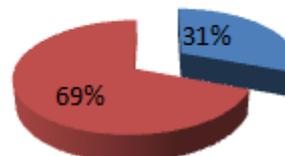
Source : Résultats de notre enquête, Mars 2016

Q3 : «Pensez-vous que vos collègues ont suffisamment été informés des risques auxquels ils sont exposés ?



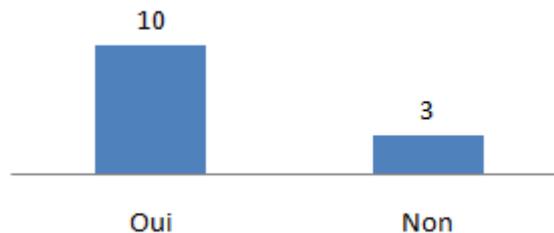
Source : Résultats de notre enquête, Mars 2016

Q4 : Vos collègues savent-ils se protéger des risques auxquels ils sont exposés ?



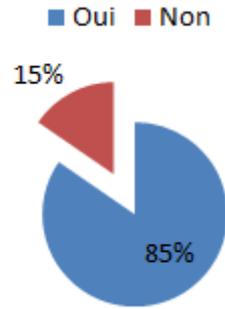
Source : Résultats de notre enquête, Janvier 2016

Q5 : Encouragez-vous les bonnes pratiques en santé et sécurité au travail ?



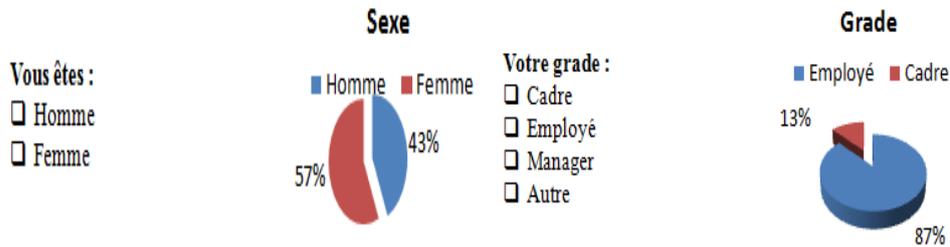
Source : Résultats de notre enquête, Mars 2016

Q6 : Existe-t-il un document unique au sein du TECNOLAIT?



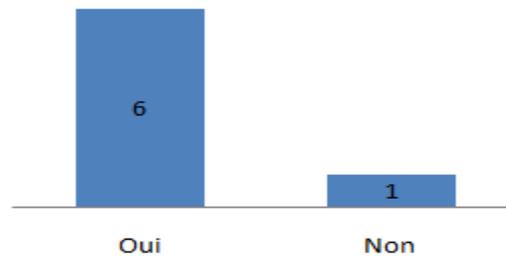
Source : Résultats de notre enquête, Mars 2016

5.2 Résultats de « Questionnaire employés »



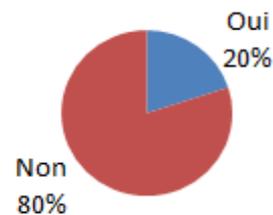
Source : Résultats de notre enquête, Janvier 2016

Q1 : Est-ce que TECNOLAIT dispose-t-elle une démarche sécurité, santé au travail ?



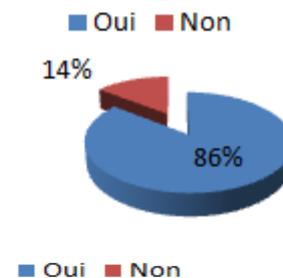
Source : Résultats de notre enquête, Janvier 2016

Q2 : Rencontrez-vous régulièrement des problèmes concernant la santé, sécurité au travail au sein du que TECNOLAIT?

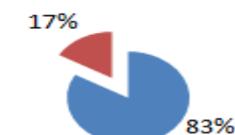


Source : Résultats de notre enquête, Janvier 2016

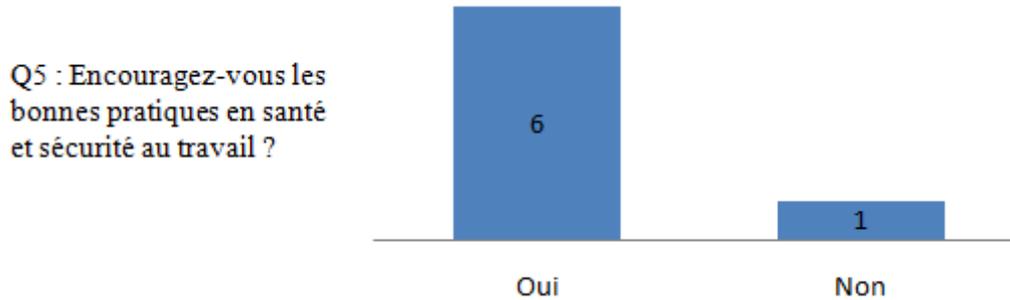
Q3 : «Pensez-vous que vos collègues ont suffisamment été informés des risques auxquels ils sont exposés ?



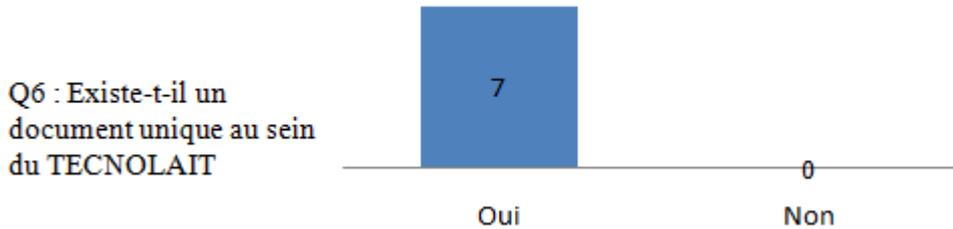
Q4 : Vos collègues savent-ils se protéger des risques auxquels ils sont exposés ?



Source : Résultats de notre enquête, Mars 2016



Source : Résultats de notre enquête, Janvier 2016



Source : Résultats de notre enquête, Mars 2016

5.3 Interprétation des résultats :

Selon les résultats, il existe :

- Une non-conformité entre les réponses des employés (service comptable) et celles des ouvriers (chaîne de production, stock);
- Les ouvriers sont plus confrontés aux problèmes liés à la santé et sécurité au travail, résumés comme suit :

Constat	Témoignages	Recommandation
Manque d'Équipements de Protection Individuelle (EPI)	Ils nous ont signalé qu'ils bénéficiaient de certains équipements lors de démarrage de l'entreprise, mais actuellement ils sont de moins en moins bien traités.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entretien des équipements de protection individuelle; ➤ protéger le travailleur contre un ou plusieurs risques; ➤ Leur utilisation ne doit être envisagée qu'en complément des autres mesures d'élimination ou de réduction des risques.
Absence d'Hygiène au travail	les travailleurs ont évoqué l'hygiène alimentaire est dramatique car il n'y a pas une installation d'une cafeteria à l'intérieur du TECNOLAIT, ce qui cause les travailleurs prennent leur café en plein air dans la cour de l'usine soit quelques mètres de leur poste de travail.	Restructurer l'espace de travail : <ul style="list-style-type: none"> -Mise en place des distributeurs café; -Installer des smart tables aux coins pour profiter de l'espace; -Bien déterminer l'horaire des pauses.
Méconnaissance en matière des premiers secours	Les employés ont signalés plusieurs cas des accidents (évanouissement, suffocation...) sans avoir le pouvoir d'intervenir, en justifiant ça par leur méconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un programme de formation en matière de premiers secours : assimiler la conduite à tenir dans le cas d'un

	des premiers secours nécessaires.	événement imprévu (accident, malaise...) pouvant mettre en danger la vie d'une personne au travail.
Faible Politique de prévention	la plupart des travailleurs jugent inefficace ou faible la politique de prévention des risques professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adopter une politique de prévention plus efficace : <ul style="list-style-type: none"> -Tenir compte de plusieurs aspects du travail tant objectifs que subjectifs; -Analyser les éléments relatifs à la nature de l'activité, aux risques spécifiques liés à ces activités; -Supprimer ou à réduire les risques.
Arrêt de travail = Arrêt de production	Deux grèves ont été organisées par l'ensemble des ouvriers pour se manifester devant le siège de l'entreprise, à cause de la succession des accidents de travail qui ont résulté la blessure de deux hommes	Application d'une démarche de prévention pour éviter, ou au moins, limiter le nombre des accidents de travail.

Source : Tableau élaboré à partir des informations collectées dans le cadre de l'enquête 03/2016

Conclusion

La santé et la sécurité au travail sont l'affaire de toutes et de tous, toute personne, en effet, doit être consciente de l'importance de cette démarche sur le lieu de travail. Elle passe par l'identification des facteurs de risque liés au travail comme un premier pas, par la suite avoir des connaissances en matière des dispositions législatives et réglementaires, ainsi que l'application rigoureuse de ces dispositions. L'objectif est de réduire les charges liées aux réparations des conséquences des risques professionnels, que ce soit accident de travail ou maladie professionnelle.

Au Maroc, Les accidents de travail constituent un véritable fléau. Le Bureau international du travail (BIT) place le Royaume dans une position peu enviable avec un risque d'accident du travail de 47,8 pour 100.000 travailleurs⁷, considéré comme le plus élevé de la zone MENA (Middle East and North Africa), soit plus de 2,5 fois le taux moyen de la zone. Ce qui explique le non-respect des entreprises marocaines des normes et des directives liées à l'hygiène, santé et sécurité des travailleurs, notamment dans les PME, qui constitue plus que 85% du tissu économique marocain, c'est le cas aussi pour l'entreprise TECNOLAIT, qui est dans la nécessité, ou plus encore, dans l'obligation de restaurer son système de sécurité et de santé, et la mise en oeuvre d'une stratégie de prévention.

Le manque d'évaluation des pratiques ou d'un audit SST vient aggraver la situation, étant donné que l'entreprise méconnaît l'apport réel de l'audit social comme levier de performance.

Compte tenu de ces conclusions, l'entreprise industrielle marocaine souffre de grandes défaillances notant à titre d'exemples :

- Manque de vision stratégique en matière de management des risques professionnels ;
- Absence de structure autonome qui s'occupe de la SST ;
- Manque de plan d'action ;
- Manque d'objectifs et d'indicateurs de mesure et de surveillance.

Ces défaillances et autres rendent le management des risques professionnels incapable de s'imposer comme une activité stratégique à part entière. L'entreprise doit ouvrir en ce sens afin d'assumer pleinement son rôle d'agent économique socialement responsable.

⁷ Indiqué par le ministre de la santé, Lhoussaine Louardi, lors de la 3ème journée interentreprises de santé au travail qui s'est tenue mercredi 18 décembre 2013 à Casablanca sous le thème «Santé au travail, risques émergents et enjeux»

Bibliographie

➤ **OUVRAGES**

- BOISSELIER Jackie et BOUE G, Pratique de sécurité dans les entreprises, les éditions d'organisations, paris 1977.
- STELLMAN Jeanne Mager, Encyclopédie de sécurité et de santé au travail 2000, Bureau International du Travail, Genève.
- GRANDGUILLLOT Dominique, LE DROIT SOCIAL « Droit du travail, Droit de la protection sociale ». (15^e édition 2013-2014), 360 pages.
- Gestion des ressources humaines, FABOU 2^e édition (2009)

➤ **ARTICLES :**

- ✓ Management de la santé et sécurité au travail « Un guide pratique à l'usage des PME », Groupe AFNOR, Février 2013
- ✓ Bouchra BELMOUFFEQ, Management des risques professionnels : quel apport pour l'entreprise industrielle marocaine ? Préventique N°31 -2015

✓ **TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES**

- ✓ Code du travail marocain (Titre IV)

⇒ **Webographie :**

- www.tecnolait.ma

ARTICULATION ENTRE LE MANAGEMENT DE PROJET ET LE MANAGEMENT DES COMPETENCES EN LIEN AVEC LE NUMERIQUE

Bouchra.BELMOUFFEQ

Professeure

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales - Ain Sebaâ
Université Hassan II- Casablanca Maroc

belmouffeq@yahoo.fr

Youssef MOFLIH

mofyou@hotmail.com

Résumé

Les ressources humaines sont les premières impactées par les changements stratégiques qui peuvent être brutaux quand ils sont imposés, comme ce fut le cas ces dernières années. Le contexte actuel met en lumière le rôle crucial du processus ressources humaines, plus impliqué et responsable que jamais. Pour que la fonction RH soit en phasage avec la (GP) et pour accompagner son évolution, le système d'information RH (SIRH) a beaucoup mûri. Pour doter l'entreprise de solutions novatrices, flexibles et rapides. Les objectifs sont sans cesse sous surveillance, avec une multiplicité de critères et d'indicateurs pertinents pour décider et, éventuellement, réorienter les actions dans le bon sens.

Dans cette interaction, les e-services imposent une nouvelle culture numérique comme un lot en opportunités mais aussi de craintes et de risques à dépasser. Le digital permet de moderniser les processus de communication, de recrutement et de développement mais surtout de synchroniser entre les projets et les compétences.

Mais encore faut-il savoir canaliser tous ces talents vers l'exécution des projets, et comment doser les pratiques RH conformément aux besoins des projets à l'appui du numérique ? Ce qui constitue un travail délicat.

On a ici affaire à une DRH porteuse d'innovation et de « services + » aux salariés. Une DRH ouverte sur le monde, une DRH numérique !

Mots clés : Ressources Humaines (RH), Management de projet (MP), système d'information Ressources Humaines (SIRH).

Abstract

Human resources are the first affected by the strategic changes that can be brutal when they are imposed, as was the case in recent years. The current environment highlights the crucial role of human resources processes more involved and responsible than ever. But still need to know to channel these talents to the project implementation, and how HR practices assay which is delicate work.

Keywords: Human Resources (HR), Project Management (PM), information system HR (HRIS).

Introduction

La morosité du contexte économique actuel impose aux entreprises l'optimisation de leurs ressources et les oblige à chercher en permanence des nouveaux leviers de rentabilité et de croissance. Ceci explique en partie la course effrénée à la compétitivité qui passe certes par la mise en place des projets innovants. Le succès de ses projets s'appuie en grande partie sur les ressources humaines (RH) qui y sont impliquées (Dinsmore, 1990 ; Bloch *et al.*, 2000). Par leurs connaissances et leurs compétences

inimitables, elles offrent un avantage compétitif durable aux organisations (Guibbert et Veshi, 2004 ; Che Rose et Kumar, 2006).

Les ressources humaines constituent l'un des clés de succès mais également se sont les premières impactées par les changements imposés surtout lorsqu'ils sont brutaux. Les ressources humaines influencent et s'influencent par les choix stratégiques de l'entreprise.

Aucune entreprise n'est censée échapper à la transformation numérique ou digitale. Le rôle dédié de la fonction RH, positionne celle-ci comme partenaire privilégié de la stratégie d'entreprise et acteur du changement auprès des collaborateurs, employés comme managers.

Pour que la fonction RH soit en phasage avec la (GP) et pour accompagner son évolution, le système d'information RH (SIRH) a beaucoup mûri. Pour doter l'entreprise de solutions novatrices, flexibles et rapide des solutions ont vu le jour comme accompagnatrices, auditrices ou identificatrices : gestion de la paie, recrutement, formation en ligne (e-learning), avec des services associés (aide juridique et légale...) afin de développer et optimiser les compétences en cohérence avec les besoins du business. Des outils décisionnels adaptés au métier de la GRH doivent répondre aux nouveaux besoins de pilotage financier et opérationnel des ressources, assurant la création et le suivi de tableaux de bord (sur l'évolution des rémunérations, des compétences et de benchmarking. En effet, la gestion de projet (GP) nécessite une gestion des ressources humaines (GRH) unique soulevant certes de nombreuses difficultés (Fabi et Pettersen 1992 ; Thamhain, 2004 ; Söderlund et Bredin, 2006). Certes, la contribution du facteur humain à la conduite de changement est incontestable. Mais encore faut-il savoir canaliser voir optimiser les compétences afin quelles jouent le rôle escompté.

Dans ce contexte, comment la GRH vit-elle en situation de projets? Les pratiques RH changent-elles avec la (GP) ? La GRH Constitue-t-elle une odysée critique ou un outil de pilotage ? Et enfin comment le SIRH intervient-il pour assurer la cohésion de l'ensemble ?

Pour réaliser cette recherche, nous adoptons une démarche constructiviste à l'appui d'une étude qualitative sur la base d'un entretien directif.

Nous avons opté pour une entreprise du Bâtiment, un choix justifié par la multitude des projets menés, ce qui interpelle notre curiosité pour savoir comment le (MC) s'articule avec le (MP) et comment l'outil net intervient pour assurer la connectivité ? Quel est le rôle assigné à l'outil informatique dans l'équation d'articulation (MP) et (MC) au sein d'une entreprise ?

Section I : Cadre conceptuel d'analyse

Aujourd'hui les entreprises sont censées faire face à un enjeu majeur : l'articulation entre management des compétences (MC) et organisation par projets (OPP). Il s'agit, en effet, pour les entreprises qui sont OPP de gérer conjointement le développement de compétences et le développement de produits et services innovants.

Une équation difficile quand les deux processus sont mis en place sur des durées d'apprentissage différentes, et ont des objectifs, modalités et résultats distincts. Généralement le développement des compétences requiert plus de temps pour qu'elles soient muries et distinctives. Le management de projet (MP) répond de plus en plus à des exigences de développement de produits et services nouveaux et aux contraintes de délais, coûts, ressources. La rencontre de ses différentes logiques ne se passe pas sans difficultés et peut être source de déphasage entre «la sphère économique et la sphère sociale ».

Les entreprises doivent produire des leviers d'action et des indices mesurables dans chaque processus à part, mais aussi de veiller à ce que les articulations soient positives dans une logique interactionnelle.

Nous tentons à présenter le phénomène de l'articulation (MP) et (MC) en démontrant l'apport de la fonction ressources humaines en lien avec le (SIRH). Il nous semble logique de commencer par cerner la notion de compétence (I), d'explicitier le management de projets (II), Ensuite, nous procéderons à une analyse de la littérature spécifiquement dédiée à l'articulation entre managements des compétences et management des projets en précisant le rôle du numérique dans cette combinaison (III).

1. Management des compétences

Nous distinguons trois niveaux distincts de compétences, la compétence individuelle (1) la compétence collective (2), la compétence organisationnelle (3). (A. Dietrich et S. LOUFRANI-FEDIDA, 2006).

1.1. La compétence : essai de définition.

le terme « compétence » est un terme transversal, c'est une notion complexe, on peut distinguer trois niveaux: individuel lié aux collaborateurs, collectif lorsqu'on se focalise sur les équipes au travail et organisationnel quant on s'intéresse aux compétences clés de l'entreprise.

- La compétence individuelle :

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'attitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

✓ *l'ergonomie désigne par « compétence » les connaissances, savoir-faire, types de raisonnements, habiletés, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique. Les compétences se différencient des aptitudes et des capacités souvent insuffisantes pour expliquer la réussite ou l'échec d'un opérateur confronté à une tâche précise.*

✓ *En psychologie « compétence » reflète au moins un changement de perspective dans la manière de concevoir l'adaptation de l'Homme au travail.*

L'usage du terme « compétence » trouve sa raison d'être comme moyen de définir dans cette perspective les objectifs de la formation professionnelle. (A. Dietrich, 2010)

- La compétence collective

La compétence collective est définie comme « l'ensemble des savoir-agir (hard/soft skills and compétences) qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources » (C.H Amherdt, 2000). La compétence collective est la somme des compétences que possède un groupe ou une équipe et se caractérise par six éléments : un référentiel commun, une mémoire collective, une représentation commune, un langage partagé, un engagement et un but à atteindre.

La compétence collective peut être approchée sous deux angles : c'est une compétence clé qui peut symboliser l'activité principale de l'entreprise, c'est aussi une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management.

La compétence collective est une préoccupation croissante des organisations et des entreprises, mais elle est mal connue. On peut donc avancer que la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de l'harmonisation, la synergie et la coopération entre les compétences individuelles.

- Les compétences organisationnelles

L'articulation entre la stratégie et la GRH dans les années 1980 a été une base favorable à la naissance et l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier. La compétence organisationnelle est la combinaison des ressources techniques, financières et immatérielles pour réaliser efficacement les activités de la firme. La théorie des capacités dynamiques et la théorie des ressources, ont proposé des modèles intégrant la notion de compétence organisationnelle. Dans cette nouvelle perspective stratégique, elles ont traité les compétences clés dans le cœur de leurs métiers.

Le cœur des métiers comporte les compétences clés de l'entreprise. Les firmes n'hésitent pas à donner une définition de leur métiers ce qui donne sens à la stratégie et crée une identité collective.

Les compétences clés : ce sont les compétences organisationnelles sources d'avantage compétitif et de performance économique. Ces compétences fondamentales reposent sur des caractéristiques intrinsèques telles que la rareté, la valeur, l'inimitabilité.

1.2. Approche « renouvelée » du management des compétences : transversale, dynamique et cognitive.

De nos jours, La compétence est devenue progressivement un concept clé de la formation professionnelle et de management des connaissances. Les compétences sont alors mises au centre et au cœur des organisations et des dispositifs d'apprentissage.

1.3. L'approche transversale du management des compétences

Les trois types de compétences ne sont pas indépendantes, mais interagissent les uns avec les autres d'une façon continue. Tandis que l'approche « classique » est une approche additive et segmentée des compétences collectives, individuelles et organisationnelles. Toutefois les trois variantes sont

généralement combinées dans une dynamique d'ensemble, (O.Nordhaug, 1996) décrit les interrelations entre différents types de compétences : individuelles, collectives et organisationnelles. Il souligne l'intérêt pour mieux comprendre les logiques d'émergence et de combinaisons dynamiques propres aux compétences collectives et insiste sur l'opportunité d'approfondir les connaissances en la matière.

En effet, une approche transversale de la compétence s'avère indispensable. Nous considérons également que le management des connaissances et le management des compétences doivent gérer de façon intégrée. C'est ce que nous allons voir dans le prochain paragraphe.

1.4. Management des connaissances et management des compétences

La gestion des compétences organisationnelles repose de manière remarquable sur le management des connaissances : « la connaissance s'imbrique à la compétence dans un mouvement de recomposition permanent des savoirs de l'entreprise » (M. Bonnardel, 2000) Dans le même sens, la liaison entre gestion des compétences et gestion des connaissances est légitime, puisque « les connaissances constituent le substrat des compétences ». (Simoni 2002), En effet il largement admis dans la littérature actuelle, que le management des connaissances et management des compétences entretiennent des relations fortes. Cependant il nous semble indispensable de faire la distinction entre les notions compétences et connaissances, afin d'éviter la mélange entre eux. Cette distinction se manifeste dans la chaîne de transformation des données en compétences, proposé par Durand (1992) :

Donnés → **Information** → **connaissances** → **Compétences**

✓ **Les données**

Une donnée est un fait discret et objectif. Il constitue la matière brute de cette chaîne, il résulte d'une mesure effectuée par un instrument naturel ou élaboré par l'homme.

✓ **L'information**

Une information est un ensemble de données classées et organisées pour donner forme à un message résultant d'un contexte donné.

✓ **Connaissances**

Les connaissances se subdivisent, selon la distinction classique en psychologie cognitive, en connaissances déclaratives, qui permettent de définir la description des machines, outils et des connaissances d'usages du système, règles permettant d'obtenir certains effets. (D.Thomas, 2000)

✓ **La compétence**

Une caractéristique observable constituée de connaissances, de savoir-faire ou de comportements et qui conduit à la performance dans un rôle ou une fonction spécifique. (L.V.Beirendonck, 2004)

1.5. L'approche dynamique: la prise en compte de l'apprentissage organisationnel : L'apprentissage : organisationnel ou individuel ?

L'apprentissage organisationnel est plus que la simple somme des apprentissages individuels. (Dukheim, 2000), Par ce qu'ils estiment que si les organisations n'ont pas de cerveau, comme les êtres humains, elles disposent cependant des normes, des mémoires, des systèmes culturels qui donnent un sens organisationnel aux apprentissages individuels. La collectivisation des connaissances, leur généralisation à l'organisation et leur inclusion dans les pratiques et les procédures et les valeurs partagées différencient qualitativement l'apprentissage organisationnel de l'apprentissage individuel. (Friz dorvilier, 2007).

▪ **Développement des compétences**

Quel que soient leur qualification et leur niveau de départ, et leur emploi actuel, les employés, les cadres comme les ingénieurs, sont sensés apprendre constamment des « choses » nouvelles. Il peut s'agir, par exemple, d'une tâche à accomplir qui demande la maîtrise des procédures originales, ou d'un nouvel environnement culturel, et professionnel qui impose des relations interpersonnelles. D'où l'importance de développer des compétences qui doit être une préoccupation majeure des entreprises, il s'agit à la fois de détecter les compétences existantes et d'en développer d'autres à l'appui des expériences spécifiques à l'organisation.

2. Le management de projet

Nous essayerons de retracer l'histoire du concept général de projet et puis la définition de projet d'une part, et la gestion des ressources humaines d'un projet d'autre part.

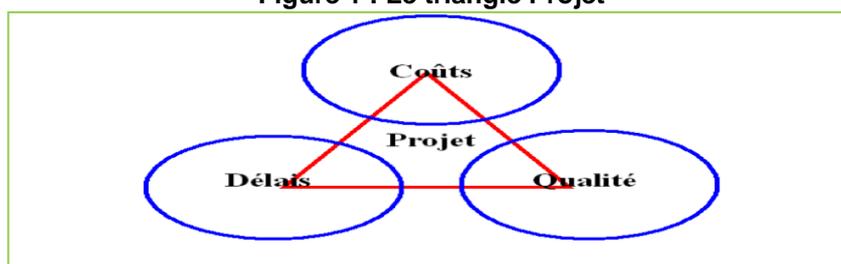
2.1. Concept de projet

« Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (Stanley E. Portny, Sandrine Sage, 2010). La nature temporaire des projets traduit un commencement et une fin déterminée. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet sont satisfaits, ou lorsque le projet est arrêté parce que ses objectifs ne seront pas atteints ou ne peuvent pas l'être, ou lorsque le projet n'est plus utile.

2.2. Origine et évolution du management de projet

La gestion de projet, dans sa forme moderne, n'a commencé à prendre racine que depuis quelques dizaines d'années. À partir du début des années 1960, les entreprises ont commencé à réaliser l'utilité d'organiser le travail en projets. Aujourd'hui, les principes de base de la gestion de projet sont représentés par le triangle du projet,

Figure 1 : Le triangle Projet



Source : Veronique Sagerrota; gestion de projet vers les méthodes agiles ; Eyrolles ; 2006 ; p : 17.

Qualité : les objectifs de qualité sont sans cesse sous surveillance, avec une multiplicité de critères et d'indicateurs pertinents pour décider et, éventuellement, réorienter les actions dans le bon sens.

Coût : la notion d'enveloppe budgétaire accordée est trop simpliste. Évidemment, au moment du contrat de projet, la direction donne des orientations budgétaires. Le projet consiste à rechercher sans cesse les meilleures prestations aux coûts les plus réduits.

Délai : La maîtrise des délais ne vient pas de la planification traditionnelle des tâches habituelles mais au contraire de la capacité à travailler en fonction de la planification des résultats. Donc, on ne posera surtout pas en préalable un organigramme de tâches, qui ne saurait arriver qu'en second lieu et n'intéresse que les responsables de chaque métier en charge de ces tâches. La bonne planification se fait par des rétro-plannings d'activités, indispensables pour produire les résultats attendus à l'heure promise, au niveau de qualité requis et au moindre coût. Historique Les débuts : La dernière moitié du dix-neuvième siècle, où le monde des affaires commençait à devenir de plus en plus complexe, la gestion de projet a évolué depuis l'établissement des principes de gestion de base. Les décisions importantes à la base de la méthodologie de la gestion de projet furent motivées par les projets gouvernementaux à grande échelle. Les chefs d'entreprise se sont trouvés face à la tâche impressionnante d'organiser le travail manuel de milliers de travailleurs, ainsi que le traitement et l'assemblage de quantités sans précédent de matières premières. Avant la fin du siècle, Frederick Taylor, commença son analyse détaillée du travail. Il appliqua au travail un raisonnement scientifique en démontrant qu'il est possible d'analyser et d'améliorer le travail en le décomposant en parties élémentaires.

3. Gestion des ressources humaines d'un projet et apport du numérique

Il consiste à préparer l'équipe accompagnatrice du projet depuis la constitution de l'équipe son jusqu'à son éventuelle dissolution en passant par l'animation, évaluation et rémunération.

3.1. Recrutement des chefs de projets et constitution des équipes de projets

De nouvelles formes s'imposent, tant pour les recruteurs que les candidats. Les entreprises déploient des moyens plus riches, plus explicatives ; elles se mettent en mots et en images et visent à proposer des expériences d'immersion pour leurs futures recrues. De plus en plus d'organisations mobilisent des sites comme Facebook, Twitter, LinkedIn ou Viadeo dans leur politique de recrutement.

Le recrutement doit s'appuyer sur quelques compétences requises, ce qui implique de détecter les raisons qui poussent quelqu'un de talentueux à travailler dans un projet. Les principaux critères sont : l'esprit d'aventure, l'envie d'appartenance à une petite communauté, attrait de la nouveauté; attrait d'une expérience professionnelle à large spectre, esprit de prise de risque, enrichissement lié à la visibilité

accrue dans l'entreprise, prise plus directe avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, la multiplicité des contacts de différentes cultures, la recherche des nouvelles responsabilités...

Le choix de chef de projet garanti la réussite de projet. C'est un personnage très exposé. Le chef de projet doit être à la fois planificateur, négociateur, technicien expert, psychologue, vendeur, financier, capable de régler les convergences autour du projet. On peut aussi ajouter d'autres critères tels que la capacité à résister au stress, le charisme, et la disponibilité.

Le profil du chef de projet doit être modifié à cheval avec le déroulement du projet : de stratège créatif, il devient gestionnaire réaliste puis pompier réactif.

Le rôle de la DRH dans le processus de recrutement fait avec une instrumentation assez peu adapté à détecter les compétences requises.

L'outil informatique facilite la collecte, traitement de données et la prise de décision quant à la personne adéquate au poste.

3.2. Animation de l'équipe de projet :

Pour mieux comprendre les spécificités de l'animation de l'équipe-projet on doit prendre en compte le fait que les connaissances initiales dont dispose un nouveau collaborateur sont insuffisantes pour pouvoir mettre en place les optiques d'organisation et de contrôler le processus d'acquisition de connaissances. On ne s'attachera pas ici à préciser les méthodes de l'animation de l'équipe proprement dite sur laquelle il existe de nombreuses publications mais on va définir les conditions qui doivent être respecté pour assurer l'animation de groupe :

✓ Constituer un groupe cohérent porteur d'une même vision du projet, capable de résister aux puissances fortes dans les moments difficiles. La construction d'une vision commune implique le directeur de projet afin de circuler très rapidement les informations dans l'équipes ou, d'un autre côté, d'établir collectivement une stratégie qui permet de faire face à un problème important.

✓ Le deuxième impératif est l'articulation sur le milieu plus vaste des acteurs sur le projet. Il s'agit bien évidemment de faire appel aux

✓ procédures de type « rayonnantes », concentrées sur un métier donné et qui mettent en liant le pôle « projet » et le pôle métier ;

✓ gérer le dynamisme du groupe.

La communication interactive grâce au digital est le moyen par excellence qui assure la cohésion et permet d'éviter les situations de misconcordances.

3.3. Evaluation et la rémunération des intervenants - projets

Il s'agit de mettre en cohérence le système de rémunération et d'évaluation avec celui du projet. Ceci ne peut se faire en dehors des grilles de notations grâce à des indicateurs de performance. Ceci nécessite des outils informatiques de suivi et d'amélioration continue.

a) Pondération de la reconnaissance entre le collectif et l'individuel : Le principe est de récompenser l'équipe-projet selon les résultats individuels mais la difficulté à individualiser la participation de chacun est forte. Outre cet aspect, se pose, toujours au niveau collectif, la question de l'implication des intervenants de l'aval qui se traduit par un coût à supporter.

b) Responsable de l'évaluation : L'évaluation des acteurs est complexe dans une structure à géométrie variable qui rend impossible le seul entretien annuel avec les responsables de projet. Plusieurs acteurs peuvent être évalués, ensemble ou séparément. Il s'agira des interprétations du projet, de la hiérarchie du métier, du comité de pilotage, de la fonction DRH.

c) Critères d'évaluation : L'évaluation des intervenant-projets est nécessairement diversifiée. Il existe 3 critères classiques :

✓ Des critères liés aux résultats : les coûts, la qualité, et les délais.

✓ Des critères liés aux comportements des individus (travail en équipe, coopération inter-métiers, prise de risque, capacité à gérer des situations incertaines,)

✓ Des critères hors performance (niveau hiérarchique, ancienneté).

d) Nature de la reconnaissance : Il peut être financière (prime, intéressement..) ou plus symbolique (reconnaissance verbale, l'évolution des carrières, cadeaux...)

3.4. Réaffectation des acteurs- projets :

En management des projets les DRH sont obligé de faire face à la question de la réaffectation des acteurs-projets : comment trouver de nouvelles ressources pour passer d'un projets à l'autre donc garanti la pérennité de l'entreprise ? Comment l'organisation peut-elle, à la fin du projet, réinsérer ceux qu'elle a (sur)sollicité ?

3.5. Formation des acteurs-projets :

Après avoir situé la notion de formation en management des projets par rapport aux situations de formation en gestion des ressources humaines en général, nous insisterons sur les principes pédagogiques de la formation au management des projets. Ils valent évidemment pour les acteurs-projets, mais également pour ceux qui vont le devenir, pour les acteurs- métiers qui vont travailler avec eux, pour les partenaires extérieurs.

4. Les intersections entre projet et compétence

Nous exposerons quelques exemples d'auteurs qui soutiennent cette corrélation entre le mangement des projets et le mangement des compétences.

4.1. Le projet, un lieu optimal de développement des compétences

Dans les travaux de Mdlir, 1993, Mayers et Wliemon 1989, le projet constitue un lieu privilégié pour le développement des compétences de l'entreprise. Dans le même sens (Lorino 2001) propose une analyse qui nous semble tout à fait pertinente. Selon lui, le projet offre quatre bases de développement des compétences :

- ✓ Une base d'expérience : Dans la mesure où le projet permet de consolider et renforcer les expériences des individus et des équipes engagés dans le projet, par l'acquisition de retour d'expérience, de tours de main, des opportunités d'amélioration ... etc ;
- ✓ Une base de validation: Le projet parmi les principales formes d'action pour l'entreprise, qui confirme et détecte les compétences ;
- ✓ Une base d'expérimentation : Le projet constitue à la fois un lieu optimal d'expérimentation des méthodes et des pratiques nouvelles sur une échelle réduite en termes d'espace, de temps et de coût, et un lieu d'apprentissage permettent à l'organisation de tester la validité de certaines hypothèses émises.
- ✓ Une base de mémorisation: Le projet est considéré comme une véritable mémoire organisationnelle sur lequel on peut se base dans les projets futures.

4.2. La GRH et le succès des projets

A l'instar d'une étude de chrétien et al. (2005). Sous l'intitulé impact les pratiques de la GRH sur la performance des entreprises de projets, a confirmé l'existence d'un lien positif entre la gestion des compétences et la réussite de projet : «*À notre question de recherche visant à vérifier si le fait d'appliquer certaines pratiques de gestion des ressources humaines peut influencer la performance des firmes de gestion de projets, nous pouvons répondre par l'affirmative. L'ensemble des résultats obtenus lors de l'analyse de régression supporte l'hypothèse universaliste voulant que les pratiques les plus reconnues de gestion des ressources humaines exercent un effet positif sur la performance des entreprises.*» (Chétien, al. 2005.)

4.3. Les compétences : matières premières de projet

Dans la plus part des revues de gestion il est largement admit que les compétences constituent les matières premières de projet, sur la base de la théorie des ressources humaines Verona (1999) propose une analyse originale du développement de produit il y a deux types des compétences permettant de favoriser un développement optimal de produit :

- ✓ Les compétences fonctionnelles qui regroupe les connaissances techniques spécialisées, développées qui sien des différents métiers de l'entreprise ;
- ✓ Les compétences d'intégration qui permettent de coordonner et de combiner les différences fonctionnelles.

En effet le succès d'un projet dépend des compétences fonctionnelles disponibles d'une part, et de la façon dont l'entreprise assure l'intégration de ces compétences spécifiques d'autre part.

5. Le management des connaissances

5.1. Capitalisation et exploitation des connaissances :

Selon Garel (2003), « *la capitalisation recense les facteurs de succès Des projets achevés dont la mise en œuvre représente une valeur ajoutée significative et Transposable pour les projets futurs. Elle attire l'attention aux les erreurs à ne pas Reproduire* ». (Sabrina LOUFRANI-FEDIDA ; 2006).

- a) L'objet de la capitalisation :
Selon ben Mahmoud- Juini (2004), les projets se traduisent par deux types de connaissances :
- ✓ Des connaissances intermédiaires résultant de l'abondance des différents axes explorés dans le cadre du projet. Ce sont les connaissances produits de façon massive.
 - ✓ Des connaissances directement utiles qui ont permis le développement et la production des produits finals.
- b) Les outils de capitalisation dans la gestion des projets :
- ✓ Mémoire individuelle : ce sont les informations conservées par chaque individu ;
 - ✓ Mémoire projet : on peut définir le mémoire de projet comme une mémoire des connaissances et des informations produits et acquises au cours de la réalisation des projets ;
 - ✓ Mémoire des métiers : dans la littérature, la mémoire métiers est considéré comme un outil de transmissions des expériences et des informations des acteurs métiers entre les projets, à travers l'élaboration des structures qui permettent le partage de leurs compétences spécialisées. La notion de référentiel de métier, en regroupant en un unique point d'accès l'ensemble des ressources nécessaires au métier est un instrument de capitalisation des connaissances efficaces, puisque le référentiel permet d'exploiter rapidement les connaissances acquises dans les projets exécutés par les acteurs du métier.

5.2. L'importance du mangement des connaissances dans la gestion des projets

Lenfle et Midler, (2001), considère que le management des connaissances est souvent corrélée à la performance des projets. Il note que : « *En amont chaque épreuve (fiche de recherche, étude client) associe un processus de production de connaissances à un processus de création de chiffre d'affaire. Un dispositif de pilotage doit alors prendre en compte ces deux dimensions différentes de la performance (Lenfle Sylcain, Midler Christoph, 2003). Ainsi, une étude peut déboucher sur le plan commercial, sans apporter de connaissance nouvelle autre que l'existence d'un marché ponctuel pour cette pièce. Inversement, une autre peut ne pas déboucher sur un chiffre d'affaire mais générer des connaissances décisives sur la compréhension de la technique ou la définition de son champ d'application potentiel. Ceci permet d'accroître à chaque itération le rendement de l'exploration. En fonction des connaissances accumulées, les incertitudes techniques se réduisent, les essais à réaliser se précisent de même que les applications potentielles... et peu à peu l'exploration converge ou s'arrête si la technique se révèle moins intéressante que prévue.* » (S. LOUFRANI-FEDIDA ; 2006)

On conclut donc que le rôle central du management des connaissances c'est de valoriser les connaissances produit par le projet pour son propre déroulement mais auprès d'autres projets dans l'organisation.

Le débat s'avère ainsi loin d'être clos au thème de l'existence ou non d'un lien réciproque entre le management des projets et le management des compétences. En effet plusieurs études pratiques contredisent la tendance générale qui veut que la compétence soit un facteur clé de la performance des projets. La littérature est quasi unanime sur l'impact de la gestion conjoint des compétences et des projets sur la performance globale de l'organisation.

Toutefois, cette littérature présente un caractère fortement exploratoire. Elle nécessite donc la confrontation de la littérature avec l'empirique. C'est dans ce sens que notre recherche propose de prolonger et d'enrichir ces travaux, notamment à partir de l'analyse et l'étude d'un cas empirique (Entreprise X).

Section II : Projection pratique (Cas de l'entreprise X).

Cette section est consacrée pour une étude empirique sur **l'entreprise X**, nous intéresserons donc aux leviers sur lesquels s'appuyer cette société pour assurer l'articulation entre management des projets et management des compétences. à travers un entretien effectué avec le dirigeant de l'entreprise et les acteurs intervenants dans les projets.

6. Méthodologie et démarche de recherche

Notre recherche s'appuie sur une démarche qualitative, basé sur une étude de cas conduite au sein de l'entreprise x qui exerce ses activités de conception et de gestion des projets de construction des logements haut et moyen standing.

Fiche technique

Le nom de l'Entreprise	X
Secteur d'activité	B BTP
Effectif	74

6.1. Résultats empiriques : les trois dimensions de l'articulation et leurs leviers d'action

Ce chapitre montre les résultats majeurs de notre étude, en explicitant les leviers d'action sur lesquels s'appuie l'entreprise X pour favoriser l'articulation entre développement des compétences et développement des projets. Ces leviers d'action ont été regroupés sous forme de trois grandes dimensions : le management des connaissances, la gestion des ressources humaines et la stratégie.

6.2. Le management des connaissances

Dans un premier temps, notre étude empirique met en œuvre de nombreux leviers d'action, favorisant la création, la capitalisation et le partage des connaissances nécessaires aux projets.

- Les projets métiers ou l'exploration de connaissances en dehors des projets produits

Pour accélérer le processus de création et d'exploration de nouvelles connaissances, l'entreprise X a choisi de distinguer les projets de développement de produits (appelés projets produits), qui répondent systématiquement à un besoin du marché ou à une demande d'un client identifié, et les projets métiers qui ont pour objectif de développer les compétences technologiques nécessaires pour les futurs projets.

Avec les projets métiers on essaie de développer des technologies en amont des demandes de produits, afin d'y répondre plus rapidement (chef chantier Ese X)

Pour l'Ese X, le problème réside alors à ne pas affecter toutes les compétences aux projets produits, et priver ainsi de compétences les projets réellement innovants. Dans ce contexte, le rôle de la direction est d'affecter les ressources et les compétences aux différents types de projets, en veillant à ce qu'aucun ne soit négligé.

- La formalisation du management de projet

Chez Ese X, les connaissances opératoires sont formalisées dans des règles et procédures du management des projets. Ces règles servent de repères d'action et doivent être mises en œuvre par tous les acteurs au sein des projets. Elles permettent à l'entité de traiter leur management de manière consciencieuse et méthodique, dans le but d'optimiser et de simplifier les tâches de gestion continue, et donc de concentrer les efforts de l'équipe projet sur des problèmes de fond. Aussi ces connaissances procédurales évoluent et s'améliorent au fur et à mesure des projets et des problèmes rencontrés.

« la formalisation permet de se concentrer sur les parties plus techniques et la résolution des problèmes plus spécifiques des projets et permet de laisser un peu le suivi des projets qui devient plus systématique » (directeur de l'Ese X)

- Les bilans de projets

Dans leur processus projets, Ese X fait figurer les bilans de projets comme une base des retours d'expériences entre les projets. Plus précisément lors d'une réunion en fin de projet, une analyse rétrospective est réalisée par le chef de projet et son équipe. Elle a pour but d'analyser les forces et faiblesses du projet en passant en revue les aspects techniques, financiers et organisationnels du projet, l'objectif final étant de ne pas refaire les mêmes erreurs lors des projets futurs et s'améliorer

« Dans un bilan de projet, les différents personnes de l'équipe observent ce qui a marché, ce qui n'a pas marché, pour que dans le projet d'après, on ne fasse pas les mêmes erreurs et qu'on s'améliore » Chef chantier

6.3. La documentation du - Projet et son stockage dans une base de données

Dans l'entreprise étudiée, les projets impliquent la production d'une documentation importante. Tous ces documents vitent le bilan de projet et à terme le retour d'expérience entre les projets, ils constituent la mémoire documentaire des projets. Pour que cette mémoire profite à l'ensemble de l'entreprise, tous les documents sont ensuite intégrés au système d'information de l'entreprise.

« Nous savons que les informations sur les projets passés ne se trouvent que dans cette base de données, donc elles sont parfaitement localisées, accessibles et structurées » Directeur

- La proximité physique des individus

La structure physique du lieu de travail et conditions de travail joue également un rôle important dans le partage des connaissances inter-projets, dans la mesure où elle facilite la communication interpersonnelle. A titre d'exemple nous avons observé que l'entreprise essayait d'encourager et de favoriser une proximité entre les chefs de projet, ce qui permet aux chefs d'échanger et de communiquer leurs expériences.

« Dans le bureau, il y a un autre chef de projet qui est assis à côté de moi. On discute beaucoup, on s'aide aussi en cas de problèmes » chef chantier

7. La gestion des ressources humaines

Ensuite, notre recherche empirique met en place quatre autres leviers d'action permettant quand à eux la gestion des compétences des acteurs intervenant dans les projets.

7.1. Le recrutement de compétences en management de projet

Au sein de l'entreprise tous les acteurs observent que le recrutement des managers disposant de connaissances en management de projet était capital et avantage. En effet, l'acquisition des compétences en management de projet par le recrutement, permet aux entreprises de s'approprier des compétences plus rapidement que par le développement interne. Par exemple chez *Ese X*, le directeur technique et le directeur de production ont déjà vécu des expériences de réorganisation par projets dans autres entreprises.

« La réorganisation va permettre une acquisition de compétences, puisque les personnes embauchés apportent à nous de nouvelles compétences en management de projet » Directeur

7.2. La formation

Lorsqu'on a demandé à l'entreprise étudié : « Comment avez-vous été préparé à l'organisation par projets

« Il y a eu un jour de présentation sur l'organisation par projet, à l'initiative de la direction générale, qui avait compris que pour mettre en place cette nouvelle organisation, il fallait qu'elle soit acceptée par les gens, et pour l'accepter, il fallait qu'elle soit expliquée (...), parce que ce n'était pas pour faire plaisir que l'organisation par projets existait » Directeur

? Comment développer les compétences en matière de management de projet ? », La réponse était par la formation. A titre d'illustration, la mise en place de l'organisation par projets chez *Ese X* s'est accompagnée de nombreuses formations. Dans un premier temps, à l'initiative de la direction générale. Elle consistait principalement à expliquer les grandes lignes de fonctionnement par projet.

7.3. La gestion des métiers

La mise en œuvre de l'organisation par projets conduit également les firmes à réfléchir sur l'organisation et le pilotage de la dynamique des métiers appelés à intervenir dans les projets de développement de produits nouveaux. *Ese X* s'est attachée d'une part à définir quatre métiers nécessaires aux projets de la firme (les architectes, les spécialistes, les consultants et le chefs de projets) et d'autre part à réfléchir sur la manière de gestion et développement de ces métiers.

8. La stratégie

Enfin, *Ese X* met en évidence 2 leviers d'action, permettant la gestion conjointe des compétences et des projets. En effet, face à la multiplicité des projets et à la non disponibilité des ressources et compétences, cette entreprise s'est lancée dans une politique de sélection et de gestion des priorités entre les projets.

8.1. La sélection et le lancement des projets

Les décisions de sélection et de lancement des projets s'opèrent au cours de l'étape 1 du processus projet. Au cours de cette étape, la direction se réunit pour décider de lancer ou non le projet, en tenant compte de plusieurs critères :

* le couplage stratégique (le couplage des projets à la stratégie de l'entreprise). Chez l'*Ese X*, la sélection des projets est l'un des moyens d'implémentation de la stratégie globale de l'entreprise. L'articulation entre la stratégie et le choix des projets est assurée entre autres par la participation des dirigeants, qui ont une vue globale nécessaire. De plus, la participation simultanée du marketing, des lignes de produits et des responsables techniques à la sélection des projets, permet de confronter et de rapprocher le marché et la technologie ;

« Les projets doivent s'insérer dans la stratégie de l'entreprise (...). On ne peut pas dédier des compétences à un projet, qui ne rentre pas dans la stratégie de l'entreprise » chef chantier

* la faisabilité technique : La sélection des projets produits s'appuie également et avant tout, sur la faisabilité technique du produit. En d'autres termes, avant de lancer un projet produit, l'entreprise se demande systématiquement si elle dispose en interne des compétences techniques nécessaires à la bonne réalisation du projet ;

* la faisabilité économique. La sélection des projets produits se fait à partir de critères économiques ou financiers, qui prennent en compte le temps, les coûts de développement, de production, les bénéfices attendus, et le risque ;

* la disponibilité des ressources. Les projets produits sont sélectionnés à la suite d'une analyse à l'entrée des projets des ressources disponibles. A cet effet, l'entreprise s'est dotée d'un outil d'affectation des ressources, lequel permet de sélectionner les nouveaux projets, d'en refuser, de rééquilibrer les ressources sur les projets, etc.

8.2. La gestion des priorités entre les projets

En ce qui concerne cette gestion, elle se réalise lors des réunions. Lors de ces réunions, sont discutés de façon macroscopique les axes techniques de développement de l'entreprise à partir desquels sont sélectionnés les projets produits à mener et discuter les priorités entre les projets. Cette priorisation vise à déterminer les ressources et compétences à dédier aux projets prioritaires, et donc à optimiser l'allocation des compétences métiers aux projets de la firme en fonction de leur caractère prioritaire et donc stratégique.

« Aujourd'hui, on a une synchronisation et on est parfaitement d'accord sur le fait qu'on a lancé les projets qui sont en phase avec les ressources, et qui sont en phase avec les priorités qu'on s'est fixées. On ne perd plus son temps à dire qu'on est surchargé, qu'on ne peut pas tout faire, etc. » chef chantier

Synthèse et discussion

Nos résultats empiriques mettent en place 3 dimensions clé de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets dans lesquelles s'intègrent de nombreux leviers d'action. Dans le schéma 1, nous proposons une représentation des 3 dimensions de l'articulation et les leviers mis en place par l'entreprise.



Confrontation des résultats à la littérature

. La dimension « management des connaissances »

Dans la littérature, l'intersection entre compétences et projets comporte des travaux se situant majoritairement dans le courant du management des connaissances. A partir de la confrontation de nos résultats empiriques à la littérature, nous concluons que le rôle central du management des connaissances c'est de valoriser les connaissances produit par le projet pour son propre déroulement mais auprès d'autres projets dans l'organisation. Dans le même sens Lenfle et Midler, (2001), explique que le management des connaissances est souvent corrélé à la performance des projets.

. La dimension « gestion des ressources humaines »

A l'inverse de l'importance accordée à la gestion des connaissances dans l'articulation entre management des compétences et organisation par projets, il faut constater dans la littérature, une relative ignorance du rôle majeur de la GRH dans cette articulation. Cette affirmation peut paraître surprenante, dans la mesure où d'une part, la compétence est considérée, depuis quelques années, comme le « pivot de la gestion des ressources humaines » (Pichault & Nizet, 2000, p. 128), et d'autre part, la GRH est reconnue par certains auteurs tel que l'étude réalisé par Chrétien. (2005), Sous l'intitulé impact les pratiques de la GRH sur la performance des entreprises de projets, a confirmé l'existence d'un lien positif entre la gestion des

compétences et la réussite de projet. C'est ainsi que notre recherche apporte des résultats complémentaires aux travaux de Chrétien. (2005) , en considérant la dimension GRH et ses leviers d'action (recrutement, formation, gestion des métiers, mobilité inter-métiers), comme au cœur de l'articulation entre compétences et projets.

La dimension « stratégie »

Enfin, l'étude du cas de l'Ese X nous a permis d'explicitier l'importance de la dimension stratégie dans l'étude et la compréhension de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets. L'outil informatique joue un rôle déterminant dans cette équation de corrélation entre la stratégie et les compétences clés.

Plus précisément, la sélection et la priorisation des projets sont des manifestations de la stratégie de l'entreprise. Elles permettent à l'entreprise d'avoir une visibilité intéressante de ses projets et de ses compétences, et assurent ainsi un pilotage cohérent entre stratégie, compétences et projets. Ce résultat corrobore les travaux menés par (Ben Mahmod-Jouini, 1998) qui, dans sa recherche sur les stratégies d'offres innovantes dans le secteur du bâtiment, propose une modélisation du processus de conception, en le décomposant en trois espaces : l'espace des projets, l'espace des compétences et l'espace de la stratégie d'entreprise.

Par ailleurs, il nous semble que notre recherche apporte un éclairage sur l'équilibre entre exploitation des compétences existantes et exploration de nouvelles compétences dans les organisations par projets. Selon nous, cet équilibre s'effectue majoritairement en dehors des projets de développement de produits et services nouveaux de l'entreprise. Comme en témoignent nos résultats, l'ensemble des leviers d'action repérés s'inscrivent dans une logique de temps qui se déroule en dehors des projets. Une explication pourrait être formulée, en faisant référence aux récents travaux qui montrent les limites du management de projet pour répondre aux exigences d'innovation auxquelles doivent faire face aujourd'hui les entreprises. En effet, dans un contexte concurrentiel où « l'innovation intensive et répétée » joue un rôle fondamental il ne s'agit plus de questionner le client sur ce qu'il veut, mais d'être le premier à lui proposer ce qu'il pourrait éventuellement vouloir. La réaction du marché ne pouvant être parfaitement prévue, il faut « payer pour voir ». Cette stratégie pousse l'entreprise à lancer de manière récurrente de nombreux projets innovants, sur des cycles de vie de plus en plus courts. Dès lors, les projets de développement doivent pouvoir s'appuyer sur des compétences déjà créées et acquises. L'idéal serait de partir avec un niveau de compétence significatif, dans la mesure où plus les compétences au début d'un projet sont nombreuses, plus la phase d'exploration de nouvelles compétences sera courte, et donc plus le projet aura de chance de terminer dans les temps. C'est pourquoi, nous pensons, à l'instar de Ben Mahmoud-Jouini (1998, 2004), que compte tenu des contraintes de délais, les entreprises sont conduites de plus en plus à privilégier l'exploration des compétences en dehors des projets et l'exploitation des compétences déjà existantes dans les projets.

Le digital ne se limite aux comportements d'une nouvelle génération ou à l'émergence de nouveaux produits technologiques. C'est une révolution globale des usages et pratiques au sein de l'entreprise. Le digital impacte l'évolution des compétences en entreprise. Le DRH, en tant que responsable de la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC), se doit d'appréhender les changements et d'en tenir compte au sein de tous les processus RH, pour accompagner au mieux l'entreprise dans sa transformation digitale et réussir les projets de son entreprise.

Cela va de la modification de la fiche de poste, à l'anticipation des besoins en formation en passant par la disparition de certains postes. Le DRH doit donc identifier, recruter et organiser les nouveaux métiers au sein de son entreprise afin d'accompagner les besoins stratégiques de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages et travaux universitaires

- Anne Dietrich dir, 2010, *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*, Dunod, p : 345.
- BOUDOUR Nesrine Epse Salem, 2013, *la formation et la motivation : facteurs de développement des compétences*, thèse de doctorat, école des hautes études commerciales, pp : 24-33.

- Friz dorvilier, 2007, *apprentissage organisationnel et dynamique de développement local en Haïti*, P : 42.
- Jen-Louis Mullr , 2002 , *100 question pour comprendre agir*, afnor , P : 137.
- Lou Van beirendonck, 2004, *Management des compétences : évaluation, développement et gestion*, boeck, P : 19.
- LOUFRANI-FEDIDA Sabrina , 5 décembre 2006 , *Management des compétences et organisation par projets* , Thèse de doctorat, Laboratoire GREDEG-CNRS UMR 6227, pp : 132-139.
- Mohamed Zimri, 2011, *La gestion des ressources humaines et le succès des projets*, Mémoire de M. Sc, École de relations industrielles, Université de Montréal, pp : 8-9.
- Patrick Gilbert, Antoine Lacestre , 2008, *Le conseil en management*, Duond, Paris,
- Sabrina LOUFRANI-FEDIDA ; 2006 ; *Management des compétences et organisation par projets* ; Thèse de doctorat ; 5 décembre.
- Stanley E. Portny, Sandrine Sage, 2010, *la gestion des projets pour les nuls*, First, p : 11.
- Thierry Picq, *l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, Eyrolles, 554.
- Veronique mes sagrrota, 2005, 2008, *gestion de projet vers les méthodes agiles*, Eyrolles, 2006, pp : 169-179.

Articles

- charles-henri Amherdt, 2000, *compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion, développement*, les presses de l'université Laval, P : 31.
- Chétien, al. 2005, *Impact les pratiques de la GRH sur la performance organisationnel des entreprises de projets*; *Revue Internationale sur le travail et la société*, Vol.3 (1), p 121.
- Durand. Thomas, 2000, *l'alchimie de compétence*, revue française de gestion, p : 14.
- Gilles Garel, al. 2001, *Management de projet et gestion des ressources humaines*, IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) – GREGOR, PP : 15-18.
- Lenfle Sylcain, Midler Christoph, 2003, *management de projet et innovation, l'encyclopédie de l'innovation*, p : 16.
- LOUFRANI-FEDIDA Sabrina, la nature des compétences requises dans les projets de développement de produits. le cas des compléments alimentaires, p : 3-4.
- Matti Vartiainen, 2003, *managing knowledge competences in projects and project organizations*, international journal of project management, p: 13.
- Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Stratégies d'offres innovantes et processus de conception, ATER, Université Cergy Pontoise, p : 23.

Webographie :

<https://hal.archives-ouvertes.fr/>;

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion>.

LA PERCEPTION D'INTERDICTION D'USAGE DE LA TELEPHONIE MOBILE POUR PASSER DES APPELS VOCAUX DANS LES ESPACES PUBLICS EN ALGERIE

Djilali BENABOU

Professeur en Management,
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).
djilali.benabou@univ-mascara.dz

Habib TABETI

Professeur en Management, Faculté des sciences économiques de Mascara-ALGERIE,
Directeur du Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences (LAPDEC).
habib_tabeti@hotmail.com

Résumé :

Le téléphone portable est l'objet de communication de masse le plus utilisé dans le monde. Il donne à son utilisateur le sentiment d'être partout à la fois et à tout moment (Jauréguiberry, 2005). Les appels, les sonneries et les clics des touches peuvent être source de phénomènes indésirables pour autrui et cause de rupture des interactions sociales dans les espaces publics (Palen, Salzman and Youngs, 2001). C'est ainsi que plusieurs études ont tenté de comprendre les attitudes des utilisateurs du portable et leurs préférences dans différentes situations sociales. L'objectif de cette contribution est de comprendre comment les utilisateurs perçoivent l'impact du portable sur ces situations et s'il y a des différences dans l'usage par rapport aux caractéristiques des utilisateurs.

Mots-Clés : Attitudes, Téléphonie mobile, endroits publics, interdiction, utilisateurs algériens.

Introduction

L'apparition des TIC est venue bouleverser les modes de vie des individus et la généralisation de l'usage des téléphones portables fait partie de ce bouleversement. Cette évolution justifie en partie le pouvoir de communication continue que donne le téléphone portable à son utilisateur. Il donne à son utilisateur aussi, 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). Il est devenu possible par exemple, grâce au portable 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. Cela ne peut pas passer sans avoir des conséquences sur la nature des relations humaines dans les endroits publics. Désormais, dans des endroits publics, les appels, les sonneries et les clics des touches peuvent être source de phénomènes indésirables pour les autres (Palen, Salzman and Youngs, 2001).

Le téléphone portable, comme beaucoup de technologie, a un effet paradoxal sur les individus. Il peut être à la fois source d'avantages et d'inconvénients. Arnold (2003) a examiné les nombreux visages des portables à savoir : la liberté et le contrôle, le public et le privé et la connexion et l'isolement.

Malgré que nous assistons ces dernières années à un usage de plus en plus important du portable pour l'envoi des SMS et même pour effectuer des tâches réservées initialement au micro-ordinateur, dans notre contribution, nous allons plutôt nous intéresser uniquement aux appels vocaux.

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 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 obsolète dans des thèmes de recherches en Europe ne sont qu'aux débuts dans des pays comme l'Algérie et c'est le cas de la recherche sur l'usage de la téléphonie mobile.

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 43.22 millions, dont 16.3 abonnés à la 3G, avec une densité qui dépasse 107%⁸.

Désormais, après un bref aperçu théorique, l'étude empirique présentera les résultats d'une enquête par questionnaire sur un échantillon de 724 utilisateurs actifs. L'objectif est de comprendre comment les utilisateurs perçoivent l'impact du portable sur les différentes situations sociales et s'il y a des différences dans l'usage par rapport aux variables de contrôle à savoir ; le sexe, l'âge ; le statut professionnel et l'ancienneté d'usage.

1. Le portable dans l'espace public

Pendant longtemps les chercheurs en sciences humaines et sociales n'ont porté aucune attention aux téléphones en général (le fixe en particulier mais aussi le portable lors de son apparition aux années 90) en ne leur attribuant pas le statut de technologies de communication, Von Pape, T. et Martin, C. (2010). Les choses ont beaucoup changé par la suite; en effet, l'apparition du téléphone portable s'est accompagnée 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. Il a même intégré le statut de l'outil du contrôle social, car les individus sont de plus en plus surveillés grâce au téléphone portable qui permet de les poursuivre lors de tous leurs déplacements, en famille, au travail et dans les endroits publics (Corrine Martin, 2003).

Les débuts du téléphone portable ont suscité quelques réactions négatives chez ceux qui entourent leurs utilisateurs. Répondre à un appel dans un endroit public était 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 désabusé ou même une réaction hostile. Mais les endroits publics 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 défini. 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 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.

L'interruption des interactions sociales est l'une des conséquences majeures de l'introduction du portable dans notre vie. A ce titre, lorsqu'un utilisateur reçoit un appel au moment de son interaction avec d'autres personnes, il doit décider s'il accepte l'appel ou pas. Plante (2001) a indiqué que les utilisateurs du portable ont trois types d'attitudes, dans ce genre de situations, vis-à-vis les appels entrants, à savoir : s'éloigner de la situation sociale « *flight* », rester en place mais se retiré de l'engagement social « *suspension* » ou rester engagés socialement « *persistence* ». Au fil des années, nous sommes passés de l'étape d'adoption du portable à l'étape de son appropriation. Une période dans laquelle les utilisateurs ont développés beaucoup d'innovations sociales, comme la création d'un petit espace privée dans un espace public pour assurer le minimum d'intimité, nécessaire pour répondre aux appels (Murtagh, 2001).

Ce désordre dans les interactions sociales engendre des besoins d'interdictions et des mesures préventives, telle que la définition de zones interdites, dans les bibliothèques ou les compartiments « voyageur » dans les trains et même des messages diffusés au cinéma pour éteindre son téléphone avant le film (Ling, 1996; Ling and Haddon, 2003). Outre des règles de savoir-vivre facilité par l'utilisation du renvoi d'appel, du mode vibreur et le code de bonne conduite qui préconise de parler calmement et à voix

⁸ Données communiquées par l'Autorité de Régulation de la Poste et de Télécommunications (ARTP). https://www.arpt.dz/fr/doc/actu/com/2016/Dossier_presse_10-04-2016_fr.pdf

basse (Martha et al., 2006). En 2001, l'écrivain français Phil Marso et quelques associations « anti-portable » déclarent le 6 février, journée mondiale sans téléphone portable, une occasion pour mener une réflexion sur l'usage du portable et les moyens pour réduire ses effets néfastes. Ainsi, de favoriser la limitation volontaire des conversations téléphoniques dans les espaces publics.

2. L'étude empirique

L'usage du téléphone portable peut être influencé par les caractéristiques des utilisateurs tels que l'âge, le sexe, l'ancienneté d'usage et le statut professionnel. Nous allons présenter et discuter les résultats d'une enquête effectuée par questionnaire sur un échantillon de 724 utilisateurs actifs. L'objectif de cette étude est de vérifier si les caractéristiques personnelles (les variables de contrôle) influencent les préférences des utilisateurs quand à l'obligation d'interdire les appels vocaux dans les espaces publics.

2.1. Présentation de l'échantillon

Le questionnaire comporte des questions sur l'âge, le sexe des utilisateurs, la situation professionnelle et l'ancienneté d'usage du téléphone portable. Parce qu'un utilisateur peut utiliser un téléphone mobile pour parler et pour l'envoi des SMS, nous avons inclus des questions parallèles pour chaque mode d'utilisation. Pour chaque mode, nous demandons à la personne interrogée son degré d'approbation relatif à l'interdiction de l'utilisation du téléphone portable dans différents espaces publics, à savoir : pendant la conduite de voiture, dans la salle de classe, dans les transports publics, en marchant et dans les restaurants et cafétérias. Nous avons demandé également aux personnes interrogées leur accord avec l'énoncé « Je me sens perdu sans mon téléphone portable ». Ces questions forment sept sous-échelles utilisées dans l'analyse. Pour des choix méthodologiques cette étude sera réservée uniquement à la présentation des résultats liés à l'axe de l'usage du portable pour passer des appels.

Les réponses à ces questions s'étalent sur une échelle de Likert de 1 à 5 indiquant le degré d'accord avec les items, désaccord (1) jusqu'au d'accord (5).

Le questionnaire a été administré à un échantillon aléatoire d'utilisateurs de téléphone mobile dans deux régions de l'Algérie (Mascara et Oran) pour des personnes travailleurs et non travailleurs. Tous les répondants sont des utilisateurs réguliers de téléphone mobile. L'échantillon est composé de 724 questionnaires valides. Le tableau 1 indique les caractéristiques de l'ensemble des répondants.

Tableau n°1 : Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques	N	%	Caractéristiques	N	%
Sexe			Situation professionnel		
Masculin	379	52.3	Administration	293	40.5
Féminin	345	47.7	Entreprise publique	74	10.2
Situation Familiale			Entreprise privée	29	4.0
Marié	296	40.9	Activité libérale	49	6.8
Célibataire	428	59.1	Sous Total	445	61.5
Âge (années)			Sans travail	279	38.5
Moins de 18	109	15.1	Ancienneté d'usage (années)		
18-28	297	41.0	Moins d'une	88	12.2
29-39	188	26.0	1-2	107	14.8
40-50	89	12.3	2-3	213	29.4
51-60	34	4.7	3-4	82	11.3
Plus de 60	7	1.0	4-5	55	7.6
			Plus de 5	179	24.7
Total	724	100	Total	724	100

2.2. Résultats et analyse

Nous présenterons tout d'abord les moyennes des items pour avoir une idée générale sur les orientations des interrogés quand à l'obligation d'interdiction de l'usage du téléphone portable pour passer des appels dans des espaces publics.

Tableau N°2 :
Les moyennes par caractéristiques des interrogés quand à l'interdiction des appels vocaux

		Il faut interdire les appels vocaux (Moyennes)						
		<i>Pendant la conduite</i>	<i>Dans les salles du cours</i>	<i>Dans les transports en commun</i>	<i>Dans les endroits publics</i>	<i>En marchant</i>	<i>Dans les restaurants et les Cafétérias</i>	Je me sens perdu sans mon téléphone portable
Genre	Masculin	4.02	3.59	2.63	2.18	2.01	2	3.08
	Féminin	4.17	3.36	2.51	2.26	2.31	1.94	3.00
Âge	Moins de 40 ans	3.85	3.27	2.50	2.14	2.08	1.88	3.15
	Plus de 40 ans	3.99	4.03	2.82	2.38	2.35	2.27	3.03
Situation Familiale	Marié	3.56	3.87	2.68	2.31	2.28	2.07	3.16
	Célibataire	3.48	3.22	2.49	2.15	2.07	1.91	2.96
Situation professionnelle	Travail	3.76	3.65	2.49	2.21	2.13	1.92	3.05
	Sans travail	3.21	3.31	2.53	2.12	2.22	1.96	3.33
Ancienneté d'usage	Moins d'une année	3.08	3.25	2.64	2.33	2.15	2.16	2.94
	De 1-2 ans	3.06	3.31	2.76	2.15	1.98	1.82	2.71
	De 2-3 ans	3.10	3.35	2.46	2.06	2.07	1.85	2.93
	De 3-4 ans	3.36	3.57	2.5	2.13	2.1	1.85	3.14
	De 4-5 ans	3.45	3.47	2.65	2.18	3.35	2.16	3.13
	Plus de 5 ans	3.66	3.69	2.56	2.44	2.32	2.11	3.24
Total		4,1	3,48	2.57	2.22	2.15	1.97	3.04

Le tableau ci-dessus présente des scores moyens quant à l'avis des interrogés sur l'obligation de s'abstenir à passer des appels téléphoniques dans différents espaces publics. La moyenne la plus grande concerne l'interdiction du téléphone portable pendant la conduite de véhicules, suivit par l'interdiction dans les salles de cours. La moyenne la plus faible concerne son interdiction dans les restaurants et les cafétérias. Les interrogés sont moyennement d'accord quant à leur dépendance au téléphone portable. Les scores en termes de genre sont très proches. Les femmes en se comparant aux hommes, sont plus favorables à l'interdiction de l'usage du téléphone portable pour passer des appels pendant la conduite, dans les espaces publics et elles se sentent moins perdu sans le portable. Par contre, on peut constater des différences importantes en termes d'âge. Désormais, les plus âgés sont plus en accord avec l'interdiction des appels vocaux dans les situations et endroits publics et se sentent moins dépendants à leurs portables. La même remarque est à faire pour la situation familiale. Les mariés sont plus en favorables à l'interdiction des appels téléphonique que les célibataires et se sentent aussi plus dépendants à leurs portables. Les moyennes des travailleurs sont supérieures comparées à ceux des non travailleurs, sauf que ces derniers se sentent plus perdus sans portable que les travailleurs. La perception de l'obligation d'interdire les appels vocaux est plus importante chaque fois que l'expérience d'usage est grande. De même, plus l'expérience d'usage est grande, plus le sentiment d'être perdu sans son portable est grand. Désormais, l'effet de la dépendance aux technologies est vérifié lorsqu'il s'agit de l'usage du téléphone portable. Le trait commun de cette première analyse descriptive est la relation inverse entre la perception de l'obligation d'interdire les appels vocaux et le sentiment de dépendance à celui-ci.

Désormais, on peut comprendre que la dépendance au téléphone mobile réduit la perception de l'obligation de son interdiction dans les espaces publics considérés dans cette étude.

Dans une deuxième étape, nous allons procéder au test de l'effet des variables de contrôle : genre, âge, ancienneté d'usage de téléphone mobile sur la perception des répondants quand à l'usage des appels vocaux. On a utilisé le modèle linéaire général sur SPSS 22 pour réaliser l'analyse MANOVA et vérifier l'effet de ces variables.

Tableau n°3 : L'effet des variables de contrôle sur la perception d'interdire l'utilisation du portable pour passer des appels vocaux

Effet	Wilks' λ	F	Hypothesis df	Error df	sig
Intercept	0.130	798.813 ^b	7.000	833.000	0.000**
Âge	0.930	4.376 ^b	14.000	1666.000	0.000**
Genre	0.972	3.425 ^b	7.000	833.000	0.001**
Ancienneté	0.938	1.527	35.000	3506.544	0.025*
Situation Professionnelle	0.990	1.226 ^b	7.000	833.000	0.286
Situation Professionnelle avec Ancienneté	0.981	0.459	35.000	3506.544	0.997
Situation Professionnelle avec genre	0.986	1.668 ^b	7.000	833.000	0.114
Ancienneté avec genre	0.967	0.790	35.000	3506.544	0.806
Situation Professionnelle avec Ancienneté avec Genre	0.971	0.695	35.000	3506.544	0.911

* La corrélation est significative au niveau 0.05

**La corrélation est significative au niveau 0.01

Les effets globaux des facteurs ont été évalués à l'aide de Wilks' λ , Le tableau 3 montre qu'il existe une différence significative quand à la perception de l'obligation d'interdire l'utilisation de la téléphonie mobile pour passer des appels vocaux due à l'âge, le genre et l'ancienneté d'usage du portable pour les sept items utilisés. Par contre nous n'avons trouvé aucun effet significatif quand aux interactions entre les variables étudiées sur la perception de l'usage du portable pour passer des appels vocaux.

Nous avons aussi utilisé une analyse multi-varié, pour voir si les variables indépendantes étaient importantes pour chacun des sept items utilisés dans la perception de l'obligation d'interdiction de l'usage du mobile pour passer des appels vocaux. Les résultats sont affichés dans le tableau N°4.

Tableau n°4 : Tests des effets intersujets pour la perception des appels vocaux

Source de l'effet	Variabiles dépendantes	Somme des carées de type III	Ddl	F	Sig
Modèle corrigé	Item1 Voix	163.781 ^a	213	1.688	0.001**
	Item2 Voix	350.964 ^b	213	2.883	0.000**
	Item3 Voix	135.138 ^c	213	1.489	0.008**
	Item4Voix	136.669 ^d	213	1.437	0.015*
	Item5Voix	123.825 ^e	213	1.159	0.187
	Item6Voix	109.153 ^f	213	1.358	0.034*
	Item7Voix	166.428 ^g	213	1.276	0.073
Constante	Item1Voix	3813.876	1	2633.860	0.000**
	Item2Voix	2502.260	1	1377.270	0.000**
	Item3Voix	1164.823	1	859.890	0.000**
	Item4Voix	1200.957	1	846.220	0.000**
	Item5Voix	1597.340	1	1001.793	0.000**
	Item6Voix	989.067	1	824.314	0.000**
	Item7Voix	2098.512	1	1077.865	0.000**
Age	Item1Voix	20.623	5	7.121	0.001**
	Item2Voix	86.520	5	23.811	0.000**
	Item3Voix	9.470	5	3.496	0.031*
	Item4Voix	13.889	5	4.893	0.008**

	Item5Voix	15.201	5	4.767	0.009**
	Item6Voix	9.992	5	4.164	0.016*
	Item7Voix	3.548	5	0.911	0.402
Ancienneté	Item1Voix	10.053	5	1.389	0.226
	Item2Voix	14.229	5	1.566	0.167
	Item3Voix	12.340	5	1.822	0.106
	Item4Voix	15.012	5	2.116	0.062
	Item5Voix	7.781	5	0.976	0.431
	Item6Voix	20.484	5	3.414	0.005**
	Item7Voix	25.395	5	2.609	0.024*
Genre	Item1Voix	.316	1	.267	.605
	Item2Voix	.210	1	.111	.739
	Item3Voix	.068	1	.043	.835
	Item4Voix	6.983	1	5.391	.021*
	Item5Voix	3.476	1	2.792	.095
	Item6Voix	1.123	1	.925	.337
	Item7Voix	3.230	1	1.731	.189

* La corrélation est significative au niveau 0.05

**La corrélation est significative au niveau 0.01

Tableau N°5 : significativité des Items pour l'usage du téléphone mobile pour passer des appels

Il faut interdire les appels vocaux							
	<i>Pendant la conduite</i>	<i>Dans les salles du cours</i>	<i>Dans les transports en commun</i>	<i>Dans les endroits publics</i>	<i>En marchant</i>	<i>Dans les restaurants et les Cafétérias</i>	<i>Je me sens perdu sans mon téléphone portable</i>
Genre	Non	Non	Non	Oui*	Non	Non	Non
Âge	Oui*	Oui**	Oui**	Oui*	Oui**	Oui**	Non
Ancienneté d'usage	Non	Non	Non	Non	Non	Oui**	Oui*

* La corrélation est significative au niveau 0.05

**La corrélation est significative au niveau 0.01

3. Discussion et conclusion

L'usage de la téléphonie mobile a connu une expansion extraordinaire dans la plupart des pays. Les résultats de cette étude indiquent que le sexe, l'âge et l'ancienneté d'usage expliquent la différence de préférence pour l'interdiction des appels vocaux.

Il y a une différence significative en termes d'âge quand à la nécessité d'interdire les appels vocaux pour les six items. Nous avons trouvé que les plus âgés (plus de 40 ans) sont plus en faveur de l'interdiction des appels vocaux dans les six espaces publics considérés. Cela peut être expliqué par le fait, que les plus âgés étaient socialisés sur les normes de conduite en public avant de posséder des téléphones portables, contrairement aux plus jeunes (moins de 40 ans) qui ont bénéficié très jeune du portable. Désormais, les plus jeunes étaient socialisés sur l'usage des TIC plus que de se conformer aux normes sociales. Par exemple, la nécessité d'interdire les appels pendant la conduite peut être expliquée par le rôle négatif joué par le portable dans le classement des causes d'accidents en Algérie, après l'excès de vitesse et le non respect du code de la route. A ce titre, il y a un sentiment généralisé de considérer le portable comme un coupable dans les accidents de la route, malgré que la voiture soit vue en Algérie comme une extension de l'espace privé.

Le sexe a un effet significatif uniquement pour l'obligation d'interdire les appels vocaux dans les endroits publics. Désormais, les femmes sont plus en faveur pour cet item du fait de la culture locale qui est plus tolérante avec les hommes qui parle au portable dans les endroits publics qu'avec les femmes. Ce qui engendre un sentiment de gêne pour les femmes lorsqu'elles reçoivent des appels dans des endroits publics.

L'ancienneté d'usage du portable est la troisième variable à avoir un effet significatif sur la différence de préférence d'interdire les appels vocaux. En effet, les résultats ont montré que plus l'expérience d'usage est grande, plus le sentiment d'être perdu sans son portable est grand. Désormais, nous pouvons constater que les utilisateurs sont passés du stade de l'adoption au stade de l'appropriation du portable. Ce qui signifie la maîtrise technique et cognitive de l'artefact et l'intégration significative du portable en tant qu'objet technique dans la pratique quotidienne des utilisateurs. L'effet de la dépendance aux technologies est vérifié lorsqu'il s'agit de l'usage du téléphone portable. Nous avons constaté aussi qu'il y a une relation inverse entre la perception de l'obligation d'interdire les appels vocaux et le sentiment de dépendance aux technologies. Désormais, on peut comprendre que la dépendance au téléphone mobile réduit la perception de l'obligation de son interdiction dans les endroits considérés dans cette étude.

Bibliographie :

- Arnold, M. (2003), "On the phenomenology of technology: the "Janus-faces" of mobile phones", *Information and Organization*, Vol. 13, pp.231–256.
- Benabou, D. et Mokhtari, K. (2015), « Les pratiques de déconnexion à la téléphonie mobile : Cas d'un échantillon de cadres algériens. », 17^{ème} Université de Printemps : L'Audit social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance. 21 & 22 Mai, Tours (France). <http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/2015ActesTours.pdf>
- Jauréguiberry, F. (2005), « L'immédiateté télécommunicationnelle », Paru dans *Nouvelles technologies et mode de vie* (éd.Ph.Moati), La Tour d'Aigues, l'Aube.
- Jauréguiberry, F. (1996), « De l'usage des téléphones portatifs comme expérience du dédoublement et de l'accélération du temps », *Technologies de l'Information et Société*, volume 8, n° 2.
- Ling, R. (1996), «One can Talk about Common Manners! The Use of Mobile Telephone in Inappropriate Situations», Rep. No. 32/96. Telenor Research and Development, Kjeller, Norway.
- Ling, R. and Haddon, H. (2003), «Mobile telephony, mobility and the coordination of every day life», in J. Katz (Ed.), *Machine that Become Us: The Social Context of Communication Technology* (pp.245–266). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Martin, C. (2003), « Le téléphone portable : machine à communiquer du secret ou instrument de contrôle social ? », *Communication et langages*. N°136, 2^{ème} trimestre 2003. pp. 92-105.
- Martha, C. et al., (2006), «Les risques liés à l'usage du téléphone portable et leur représentation médiatique : l'exemple de trois quotidiens français», *Santé Publique* 2006/2 (Vol. 18).
- Murtagh, G.M. (2001), «Seeing the "rules": preliminary observations of action, interaction and mobile phone use», in B. Brown, N. Green and R. Harper (Eds), *Wireless World: Social and Interactional Aspects of the Mobile Age* (pp.81–91). London: Springer-Verlag.
- Nickerson, R.C., Isaac, H. and Mak, B. (2008) "A multi-national study of attitudes about mobile phone use in social settings", *Int. J. Mobile Communications*, Vol. 6, No. 5, pp.541–563
- Von Pape, T. et Martin, C. (2012), « 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. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/416>.
- Palen, L., Salzman, M. and Youngs, E. (2001), «Discovery and integration of mobile communications in every day life», *Personal and Ubiquitous Computing*, Vol. 5, pp.117–130.
- Plant, S. (2001), «On the mobile: the effects of mobile telephones on social and individual life», Motorola. Available at: http://www.motorola.com/mot/doc/0/234_MotDoc.pdf, April 22, 2006.
- Thilo von Pape et Corinne Martin, (2010), « 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>

IMPACT DE LA REPUTATION SUR L'ATTRACTIVITE DES ENTREPRISES. VERS DE NOUVEAUX CHAMPS DE L'AUDIT SOCIAL

Laïla BENRAÏSS-NOAILLES,

Maître de conférences, IAE, Université de Bordeaux. Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO), équipe GRH

Dhiba LHAJJI,

Maître de conférences, IAE, Université de Bordeaux. IRGO, équipe GRH

Amina BENRAÏSS,

Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Université Cadi Ayyad, Marrakech. Groupe de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion (NPG)

Bouchra BENRAÏSS,

Professeur, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie et Management (LIREM), Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès (Maroc)

Résumé

L'image de marque de l'entreprise ainsi que sa réputation passent par plusieurs canaux de communication. Désormais, la réputation d'une marque ou d'une personne ne se fait plus seulement par le bouche-à-oreille traditionnel, elle se joue aussi en ligne. On parle dès lors de la « e-réputation ».

L'objectif de cette communication est de répondre aux questions suivantes : est-ce que la réputation de l'entreprise impacte l'attitude des candidats potentiels ? Peut-elle également influencer l'attractivité de l'entreprise ?

Pour cela, nous avons élaboré un modèle de recherche que nous avons testé auprès d'un échantillon de 370 futurs diplômés en gestion.

Notre recherche conclut à deux résultats particulièrement intéressants. La réputation de l'entreprise est bi-dimensionnelle : elle se compose de la « e-réputation » véhiculée par les réseaux sociaux et Internet et de la « réputation classique » véhiculée par les moyens traditionnels de communication notamment par le « bouche-à-oreille ». Les résultats montrent aussi que l'e-réputation de l'entreprise (sur les réseaux sociaux et sur Internet) impacte significativement l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur mais moins l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur. Par ailleurs, l'impact du « bouche-à-oreille » traditionnel sur l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur est relativement fort par rapport à l'impact de la « e-réputation ».

Enfin, à l'issue de l'étude empirique nous proposons des pistes pour de nouveaux champs de l'audit social.

Mots clés

Attractivité organisationnelle - réputation – e-réputation – attitude envers l'entreprise en tant qu'employeur – réseaux sociaux – jeunes diplômés.

Introduction

La réputation d'une marque ou d'une personne ne se fait plus seulement par le bouche-à-oreille traditionnel. Internet, et particulièrement le Web 2.0, offrent un nouvel espace d'échange entre les clients, les salariés, les candidats potentiels et toutes les parties prenantes. Cet espace de dialogue peut échapper au contrôle de l'entreprise, ce qui peut entraîner des difficultés dans la gestion de son image. Ainsi, le

numérique réinvente le rapport à l'information tant sur le plan de sa création, de sa circulation et de sa diffusion.

Pour Paquerot *et al.* (2011), ce bouleversement a deux conséquences :

- La première réside dans la multiplication des sources d'informations : tout internaute peut, d'une part, être émetteur d'informations sur l'entreprise – cette information peut être nouvelle, ou relayée, peut aussi être une désinformation, ou encore un avis sur des informations émises par d'autres internautes... – et d'autre part, destinataire ;
- La seconde concerne le volume d'informations émis par chaque source d'information qui est constamment croissant.

Ainsi, les entreprises sont de plus en plus vigilantes à toutes les sources d'informations vers lesquelles les candidats potentiels se dirigent pour obtenir des renseignements sur leur futur employeur et ce même avant de candidater. Parmi les sources d'informations les plus utilisés nous trouvons Internet, où le candidat potentiel va « googler » son futur employeur, et nous trouvons également les médias sociaux professionnels et généralistes. Sur ces réseaux sociaux, les salariés (actuels et anciens) deviennent des porte-paroles : ils parlent de leur expérience, de l'ambiance de travail, des locaux, de la culture de l'entreprise...

Dans cette communication, nous nous posons la question de l'influence de la réputation de l'entreprise (qui comprend sa réputation et sa e-réputation) sur l'attractivité de l'entreprise (des candidats potentiels) d'une part, et sur l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur d'autre part. Cette question est d'autant plus pertinente que les candidats potentiels (et futurs diplômés) sont ce que nous appelons les « *digital natives* ». Pour y répondre, nous consacrons la première partie à la revue de la littérature et la définition des concepts. Ensuite, nous présentons dans une deuxième partie, l'étude empirique avant d'exposer et discuter les résultats dans la troisième et dernière partie.

1. Revue de la littérature

1.1. La réputation et la marque employeur de l'entreprise

Bien qu'elle soit un actif intangible incontournable de l'entreprise (Dowling, 2002), la réputation ne fait pourtant pas l'objet d'une définition admise de tous (Walker, 2010 ; Boistel, 2014). Sans valeur comptable, immatérielle et vulnérable, la réputation se conçoit dans une approche transversale, car elle affecte toutes les structures internes à une organisation, mais également dans une approche environnementale, car elle intègre aussi des facteurs externes (Cigref, 2012).

La réputation génère des perceptions parmi les employés, les clients, les concurrents, les investisseurs et l'opinion publique, sur ce qu'une entreprise est, sur ce qu'elle fait, sur ce qu'elle dit et sur ce qu'elle représente (Cailleba, 2009). En ce sens, Fombrun (1996) considère la réputation comme la somme globale de l'ensemble des images des parties prenantes à l'encontre de l'organisation. Egalement, Fombrun et Rindova (1996) définissent la réputation comme une représentation collective des actions passées et des résultats d'une entreprise qui décrit la capacité de cette entreprise à fournir des résultats valorisés à de multiples parties prenantes. Elle mesure la position relative de l'entreprise à la fois en interne avec les employés et en externe avec les parties prenantes. Dans le même ordre d'idées, Walker (2010) précise que la perception se conclut par une opinion qui peut être positive ou négative et, conduit à la possibilité d'établir un classement des entreprises.

Boistel (2014, p.220) considère la réputation comme : « l'opinion bonne ou mauvaise que se font les différents publics de l'entreprise à partir du résultat de toutes leurs expériences, croyances, sentiments, connaissances et impressions qui constituent alors un tout perçu, construit à partir d'un ensemble d'items véhiculés par l'entreprise donnant une réputation forte si ceux-ci sont perçus de façon identique par les différents publics de l'entreprise et s'ils sont admis par les salariés ». Selon l'auteur, cette conception, plus riche que les perceptions habituelles, considère la réputation d'entreprise comme :

- un signal jamais neutre : la réputation d'entreprise se traduit toujours par une prise de position favorable ou défavorable à l'entreprise ;
- issue de l'expérience : la réputation d'entreprise est un phénomène continu, elle se crée avec le temps ;
- unique : il ne peut y avoir deux réputations pour une même entreprise et il est impossible d'avoir deux réputations totalement identiques pour deux entreprises différentes ;
- forte si les items perçus par les différents publics sont les mêmes et si les salariés les prennent en compte dans la perception de la réputation de leur entreprise.

Cela rejoint les propos de Collins et Stevens (2002) qui prennent en compte, dans leur mesure de la marque employeur⁹, les attributs perçus de l'emploi et parmi lesquels figure la réputation de l'entreprise (salaire, localisation, opportunités d'avancement, opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, présence de programmes de formation continue, bonne culture organisationnelle, réputation de l'entreprise, intérêt du travail, bénéfices et sécurité de l'emploi). Chaque entreprise « cherche à proposer une offre RH unique qui la différencie positivement des autres employeurs » (App et al., 2012, p. 267). Alors même que « l'expression marque employeur suggère la différenciation des caractéristiques d'une firme en tant qu'employeur, par rapport à ses concurrents » (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 502).

1.2. Le numérique et la génération Y : un nouveau enjeu pour les entreprises

L'un des principaux objectifs d'une entreprise est de s'adapter à la génération Y car c'est elle qui arrive progressivement sur le marché du travail et qui valorisera la marque employeur d'une entreprise. Dans ce contexte, la maîtrise de la réputation (et de sa composante e-réputation) est un enjeu crucial. En effet, son poids va prendre toujours plus d'importance à l'avenir, en particulier dans le recrutement.

Dans le cadre d'une recherche d'emploi, Benraïss-Noailles et Viot (2012) sur leur échantillon français de 134 répondants (jeunes diplômés de Masters 2 ou étudiants en Masters 2, en gestion), ont montré que, les réseaux sociaux sont avant tout utilisés par la génération Y pour prendre contact avec des personnes en poste dans les entreprises mais peuvent également servir à rechercher des informations sur le recruteur avant l'entretien, sur l'entreprise, sur les responsables et les personnes déjà en poste ou encore à répondre à des offres d'emploi.

Les salariés actuels font désormais la réputation de leur entreprise via le Web 2.0 : nombreux sont ceux qui utilisent Internet et les réseaux sociaux (Viadeo, YouTube, LinkedIn, Facebook, Twitter) dans leur quotidien, aussi pour donner leur avis sur les entreprises, y compris la leur. Ceci est d'autant plus vrai pour la génération Y, ou les *digital natives*. Ces derniers sont présentés comme « maîtrisant les outils numériques, comme des adeptes d'Internet et du web 2.0 et des habitués des réseaux sociaux » (Guillot-Soulez et Soulez, 2015, p. 310). La génération Y est également décrite comme ayant une grande maîtrise du web 2.0 et des réseaux sociaux (Benraïss-Noailles et Viot, 2012).

Tout comme la réputation, le rôle de la e-réputation¹⁰ de l'entreprise devient primordial pour attirer ces jeunes potentiels.

Une étude réalisée par Castellano et Dutot (2013) auprès des professionnels du tourisme a pu montrer que l'e-réputation est un prolongement de la réputation sur le Web ou encore sa « *transposition* » sur les réseaux sociaux. Toutefois, cette même étude souligne les caractéristiques du numérique en ce qui concerne l'instantanéité, l'omniprésence, l'accessibilité et la persistance dans le temps. Tout est plus rapide et facilité. Ainsi, un tweet posté trop rapidement, une décision désapprouvée sur Facebook peuvent instantanément se diffuser et détruire l'e-réputation établie dans le temps¹¹.

Les « crises de réputation » qui ont atteint certaines entreprises ont prouvé que cela s'accompagnait automatiquement d'une dégradation de l'image de l'entreprise, d'une baisse des ventes, d'une désaffection des candidats à l'embauche ...

Dans ce contexte, gérer le risque lié à la réputation devient indispensable. Frochot et Molinaro (2015), précisent que maîtrisée la e-réputation passe par une veille ultra vigilante de l'image de l'entreprise.

1.3. La réputation et l'attractivité de l'entreprise

La réputation a un rôle central dans la construction du processus d'attractivité (Duoni, 2011). Selon l'auteur, un des rôles clés de la marque employeur est de développer la réputation et ainsi donner un important pouvoir d'attraction à l'entreprise.

Morin (2006) définit quatre éléments qui interagissent avec l'attractivité organisationnelle (comportement de l'interviewer, la réputation de l'organisation vis-à-vis de toutes ses parties prenantes, les attributs liés au poste (rémunération, conditions de travail, équilibre vie privée/ professionnelle, ...) et la compatibilité

⁹ La marque employeur est définie comme « une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur des bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'entreprise en tant qu'employeur. » (Viot et Benraïss-Noailles, 2014 p. 62).

¹⁰ « L'e-réputation appelée cyber réputation, réputation numérique ou encore web réputation est l'image que les internautes se font d'une entreprise ou d'une personne en fonction des informations diffusées à son sujet sur le Web, de ce qui est dit par les autres sur soi, des messages diffusés par les divers internautes (clients, concurrents, salariés, etc.) ou encore des traces laissées involontairement » (Frochot et Molinaro, 2008, p. 13).

¹¹ Un exemple parmi d'autres et celui de HSBC : fin juin 2007, la banque décide subitement de suspendre une offre spéciale dédiée aux étudiants britanniques. Ces derniers devront alors finalement payer des intérêts de près de 10% sur leur emprunt alors que l'offre initiale ne prévoyait aucun frais de ce type jusqu'à trois ans après la fin de leurs études universitaires. La réponse des étudiants ne se fait pas attendre. Regroupés au sein du réseau social Facebook, ils engagent un bras de fer avec la banque : commentaires assassins, appels au boycott... les groupes Facebook réussissent à fédérer rapidement plus de 4500 étudiants et cela en plein été. Devant l'ampleur de la mobilisation, la banque HSBC fait machine arrière pour tenter de limiter les dégâts de sa e-réputation.

entre l'organisation et le candidat et celle entre le candidat et son futur poste). Dans le modèle proposé par Morin, la réputation organisationnelle a un lien avec tous les autres éléments. Ce qui signifie que la perception qu'aura le candidat de la réputation de l'entreprise va l'influencer dans toutes les étapes du processus de son recrutement. Egalement, la réputation a un pouvoir d'attraction du personnel qualifié (Dutton *et al.*, 1994). Ainsi, les entreprises avec une meilleure réputation attirent plus des candidats et ont ainsi la possibilité de sélectionner des candidats de meilleure qualité (Turban et Cable, 2003).

2. Etude empirique

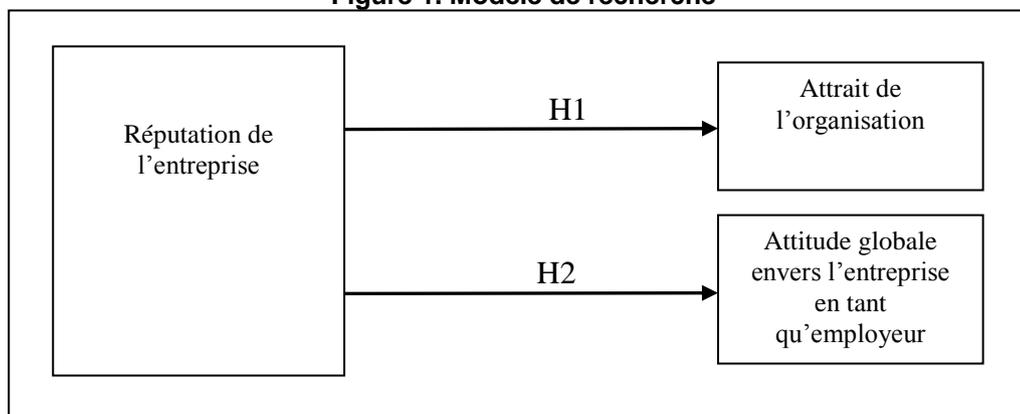
Rappelons que cette communication se fixe pour objectif de répondre aux questions suivantes : savoir d'une part, si la réputation de l'entreprise impacte l'attitude des employés potentiels à l'égard de cette dernière et d'autre part, si la réputation impacte l'attractivité de ces jeunes diplômés.

Nous formulons donc, les hypothèses suivantes présentées dans la figure 1 :

H1 : La réputation exerce un effet positif sur l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.

H2 : La réputation d'une entreprise donnée exerce un effet positif sur l'attitude globale envers cette entreprise en tant qu'employeur.

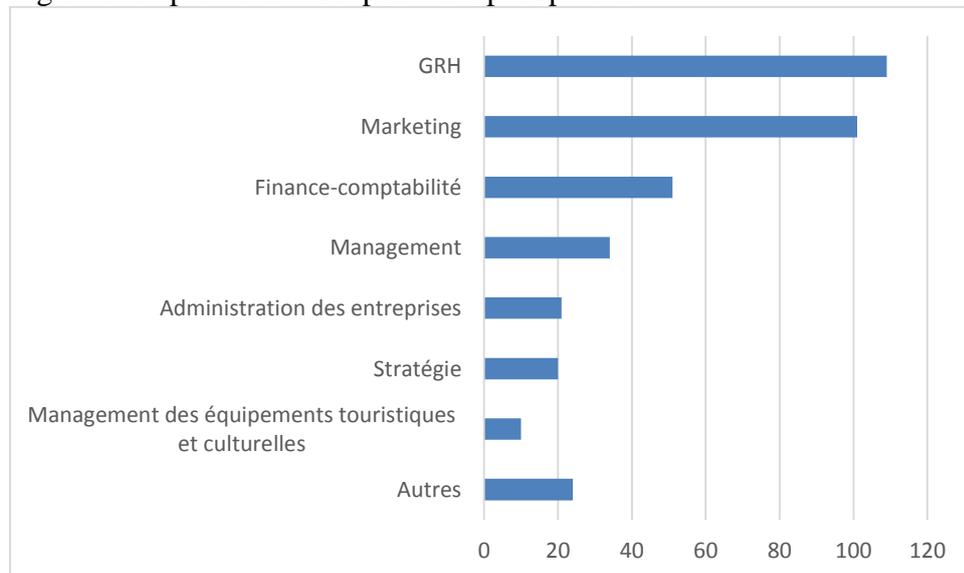
Figure 1. Modèle de recherche



2.1- Echantillon et mesures

Nous avons collecté des données auprès de 445 futurs diplômés en gestion (Masters 1 et 2 professionnels) d'une université française. 370 questionnaires ont pu être exploités. L'échantillon est composé de 30 % d'hommes, l'âge est compris entre 21 ans et 26 ans, il est de 23 ans en moyenne. La figure 2 montre les différentes spécialités de l'échantillon.

Figure 2. Répartition des répondants par spécialités



Mesure de la réputation

Gatewood *et al.* (1993) ont développé une échelle de mesure de la familiarité à l'égard de la marque employeur composée de cinq items (exemple d'item : *Je connais quelqu'un qui travaille pour cette société*). Viot *et al.* (2016) préconisent d'y adjoindre deux items : le premier est relatif au bouche-à-oreille et le second fait référence aux réseaux sociaux. Ce choix est motivé par le fait que dans la littérature, l'exposition au bouche-à-oreille est fortement liée à l'attrait pour les organisations en tant qu'employeur (Van Hoyer, 2012). Quand il provient des salariés actuels, en poste, le bouche-à-oreille serait, pour les candidats potentiels, une source plus fiable d'information sur les conditions de travail et les opportunités d'emploi (Keeling *et al.*, 2013, Collins et Stevens, 2002). Highhouse *et al.*, (1999) préconisent également d'adjoindre un item, que nous avons retenu, relatif au bouche-à-oreille (item : *J'ai entendu parler favorablement de cette entreprise*).

Pour Viot *et al.* (2016), les réseaux sociaux favorisent également la familiarité à l'égard de la marque employeur d'une entreprise. La prise en compte de ce facteur dans une mesure de la réputation s'impose du fait des pratiques de la génération interrogée (21 à 25 ans). En effet, cette génération est très consommatrice des nouveaux modes de communication et de réseautage. Sivertzen *et al.* (2013) montrent l'importance de la prise en compte des médias sociaux dans l'attractivité des entreprises. Ces dernières déclinent leur message (valeurs, information RH, promesse d'emploi unique) sur différentes présences sociales (LinkedIn, Viadeo, Facebook, Twitter...), cohérentes et complémentaires entre elles. (Item : *Je me tiens au courant de l'actualité de cette entreprise sur les réseaux sociaux*).

Mesure de l'attractivité

Une mesure globale de l'attractivité organisationnelle a été retenue (Rampl et Kenning, 2014). Elle comporte trois items (exemple d'item : *J'aimerais beaucoup travailler pour l'entreprise X*). Les répondants formulaient leur avis (sur une échelle à 6 niveaux de Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord).

Mesure de l'attitude globale

Cette variable indique si l'individu évalue de façon positive (ou négative) le fait de travailler pour une entreprise. Pour la mesurer, nous avons combiné les trois items utilisés par Gatewood *et al.* (1993), Collins et Stevens (2002) et Harris et Fink (1987), en invitant le répondant à donner sa perception sur une échelle à 6 niveaux de Pas du tout d'accord à Tout à fait d'accord :

Item 1 - J'ai une bonne image de l'entreprise X [en tant qu'employeur] ;

Item 2 - J'ai une impression très favorable de cette entreprise [en tant qu'employeur] ;

Item 3 - Je tiens cette entreprise en haute estime [en tant qu'employeur].

2.2- Résultats et discussion

Les échelles sélectionnées ont été utilisées et validées par d'autres recherches anglo-saxonnes. Leur traduction, nécessite de refaire des analyses exploratoires pour vérifier leur dimensionnalité.

Analyse exploratoire des échelles de mesure

Nous avons soumis les items de chaque échelle à une analyse factorielle et de fiabilité sous SPSS.

Echelle 1 Réputation de l'entreprise

L'analyse exploratoire montre que cette échelle est bi-dimensionnelle. Après purification¹², les items retenus expliquent 75 % de la variance totale. Il faut noter que le premier axe, que nous nommerons « e-réputation », contribue, à lui seul, avec les deux items qu'il représente, à expliquer près de 50 % de la variance.

Le second axe que nous nommerons « bouche-à-oreille traditionnel » est relatif à la réputation de l'entreprise véhiculée par les salariés actuels.

¹² Les items dont les *loadings* sont inférieurs à |0.5| ont été supprimés (dont l'item sur le B-à-O que nous avons ajouté : *J'ai entendu parler favorablement de cette entreprise*).

Tableau 1. Structure factorielle de l'échelle de mesure de la réputation

Items	Composante	
	1	2
REP5 Je me tiens au courant de l'actualité de cette entreprise sur les réseaux sociaux.	.823	
REP7-Je me tiens au courant de l'actualité économique liée à cette entreprise sur Internet	.822	
REP1-Je connais quelqu'un qui travaille pour cette société		.730
REP6 J'ai rencontré une personne qui travaille dans cette entreprise lors d'un forum de stages		.670
Alpha de Cronbach	0,686	0.578

Echelle 2 Attractivité organisationnelle

Le tableau 2 montre la structure unidimensionnelle de cette échelle. Sa fiabilité est satisfaisante. Les items expliquent 66 % de la variance totale.

Tableau 2. Structure factorielle de l'échelle de mesure de l'attractivité organisationnelle

Items	Composante
	1
ATTGR1 Je pourrais accepter une offre d'emploi de l'entreprise X ¹³ .	.769
ATTGR2 J'ai l'intention de postuler dans cette entreprise.	.776
ATTGR3 J'aimerais beaucoup travailler pour l'entreprise X.	.880
Alpha de Cronbach	0,705

Echelle 3 Attitude globale

L'analyse exploratoire (tableau 3) montre une structure unidimensionnelle qui explique plus de 78 % de la variance totale.

Tableau 3. Structure factorielle de l'échelle de mesure de l'attitude globale à l'égard de l'entreprise en tant qu'employeur

Items	Composante
	1
ATTGR1 J'ai une bonne image de l'entreprise X [en tant qu'employeur]	.903
ATTGR2 J'ai une impression très favorable de cette entreprise [en tant qu'employeur]	.932
ATTGR3 Je tiens cette entreprise en haute estime [en tant qu'employeur]	.812
Alpha de Cronbach	0,852

Test des hypothèses

A l'issue de l'analyse exploratoire de l'échelle qui a montré que la réputation est bi-dimensionnelle, nous reformulons des sous-hypothèses afin de mesurer l'effet de chaque sous-dimension de la réputation :

H1 : La réputation exerce un effet positif sur l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.

H1a : La « e-réputation » d'une entreprise donnée exerce un effet positif sur l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.

H1b : Le « bouche-à-oreille traditionnel » d'une entreprise donnée exerce un effet positif sur l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.

H2 : La réputation d'une entreprise donnée exerce un effet positif sur l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur.

H2a : La « e-réputation » d'une entreprise donnée exerce un effet positif sur l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur.

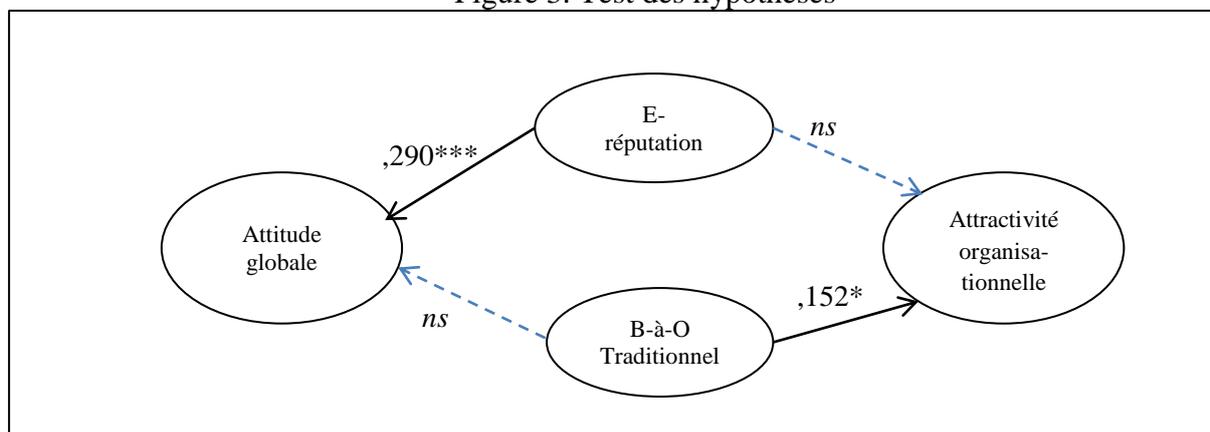
H2b : Le « bouche-à-oreille traditionnel » d'une entreprise donnée exerce un effet positif sur l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur.

¹³ X étant l'entreprise choisie parmi une liste proposée aux répondants.

Pour tester les hypothèses du modèle, nous avons procédé à une analyse confirmatoire du modèle sous le logiciel AMOS.

Les résultats valident un effet du bouche-à-oreille sur l'attractivité organisationnelle et l'attitude à l'égard de cette dernière, ils doivent cependant être nuancés selon le bouche-à-oreille en question. Bouche-à-oreille traditionnel est positivement et significativement reliées à l'attractivité organisationnelle, alors que la e-réputation est, quant à elle, reliée positivement à l'attitude à l'égard de l'entreprise en tant qu'employeur. E-réputation : $\beta_1 = 0,29$, $p < 0,05$ et bouche-à-oreille traditionnel : $\beta_2 = 0,15$, $p < 0,05$). Le Chi-2 est égal à 368,5 pour 154 ddl, $p < 0,001$. Le RMSEA est de 0,058.

Figure 3. Test des hypothèses



La sous-dimension « E-réputation » a le plus fort impact sur l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur. Ceci nous permet de valider la sous-hypothèse H2a. L'hypothèse H2b, ne peut être validée, l'impact étant non significatif faible.

Le Tableau 4 récapitule les résultats

Tableau 4. Récapitulatif des hypothèses et leur validation

H1 : La réputation exerce un effet positif sur l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.	Validée partiellement
H1a : La dimension « e-réputation » est positivement reliée à l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.	Non validée
H1b : La dimension « bouche-à-oreille traditionnel » est positivement reliée à l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur.	validée
H2 : La réputation d'une entreprise donnée exerce un effet positif sur l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur.	Validée partiellement
H2a : La dimension « e-réputation » est positivement reliée à l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur.	Validée
H2b : La dimension « bouche-à-oreille traditionnel » est positivement reliée à l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur.	Non validée

Discussion générale

Les résultats révèlent que, bien qu'il soit positif, l'effet de la « e-réputation » sur l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur reste secondaire par rapport à l'effet du bouche-à-oreille traditionnel. Ces résultats confirment les conclusions de (Sivertzen *et al.*, 2013). Le rôle des salariés actuels en tant qu'ambassadeurs demeure essentiel. Pour les candidats potentiels, ils sont la source concrète de l'attractivité de l'entreprise. Les résultats confirment également les propos de Van Hoye (2012) qui souligne l'importance du bouche-à-oreille pour l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur.

La présente recherche souligne aussi que le bouche-à-oreille traditionnel impacte plus fortement l'attractivité que l'attitude envers l'entreprise en tant qu'employeur. Cette dernière est plus influencée par la « e-réputation ». Ce résultat est particulièrement intéressant car il montre le comportement des *digital natives* quant à la recherche d'informations sur leurs futurs employeurs. Leur décision de candidater se trouve largement influencée par les renseignements fournis d'une part, par leurs connaissances et réseau réel sur l'entreprise en tant qu'employeur et d'autre part, par les salariés actuels de l'entreprise lors des

forums emploi et stages. Toutefois, leur attitude envers l'entreprise en tant qu'employeur dépendra des informations que ces candidats auraient trouvées sur Internet et sur les réseaux sociaux virtuels.

Cela peut traduire une tendance à ne pas se contenter uniquement des informations issues des salariés et des représentants de l'entreprise, même si ces derniers jouent un rôle important sur l'attractivité. Les jeunes complètent leurs connaissances en recherchant des informations issues des réseaux sociaux et d'Internet pour développer leur opinion et attitude envers les futurs employeurs. Cette génération, *digital natives*, utilise fortement, comme nous l'avons expliqué, Internet et les réseaux sociaux dans sa recherche d'information et spécifiquement lors de la recherche d'emploi. En effet, l'instantanéité, la spontanéité et la transparence des échanges sur les réseaux sociaux favorisent la confiance des candidats.

En d'autres termes, les résultats montrent que le bouche-à-oreille traditionnel joue un rôle important dans l'attractivité d'une entreprise, mais Internet et les réseaux sociaux prennent le relais pour l'attitude qui sera adoptée par les candidats potentiels face à ce futur employeur.

Par analogie, ce résultat converge avec celui d'une étude portée sur le comportement du consommateur de Ltifi et Najjar (2015) et selon lequel le bouche-à-oreille électronique¹⁴ (nommé e-réputation dans notre étude) influence positivement et significativement l'intention d'achat, l'image de marque et l'attitude à l'égard de la banque.

Vers de nouveaux champs de l'audit social

Le web 2.0, dont la naissance « officielle » date de 2004, a été un facteur de changement crucial pour les entreprises. En effet, Les marques (marque *corporate* mais également marque employeur) ont également dû s'adapter à la montée en puissance d'Internet et à ce phénomène qualifié de web 2.0. En premier lieu, elles ne sont plus seules à tenir un discours sur elles-mêmes et ne peuvent plus contrôler intégralement ce qui se dit sur elles. Elles doivent effectuer une veille généralisée afin de garder la maîtrise de leur réputation en ligne. Leur identité leur échappe en partie car elle est influencée par les conversations entre internautes au sein des nouveaux carrefours d'audience – les médias sociaux – apparus avec le web 2.0. Elles doivent donc composer avec des consommateurs, des salariés, des stagiaires¹⁵... de plus en plus acteurs qui n'hésitent pas à critiquer une marque ou une entreprise au risque de saper l'efficacité des plans élaborés par les directions marketing. Celles-ci doivent être très attentives vis-à-vis de la génération Y, c'est-à-dire les 22-33 ans parmi lesquels figurent les *Internet-natives*. Cette population est experte en communication 2.0 puisque c'est quasiment elle qui lui a donné le jour et qui en a défini les codes. Face à ces experts, les entreprises sont parfois encore démunies mais elles font également preuve de réactivité en n'hésitant pas à recourir à de nouveaux métiers – les *community managers*, par exemple – pour engager le dialogue avec les jeune 2.0.

En plus de ce risque lié à la maîtrise de la e-réputation, l'étude empirique a montré que la réputation du futur employeur est un levier incontournable pour obtenir des attitudes et des comportements positifs des candidats potentiels. L'entreprise se doit, dès lors, communiquer sur la promesse d'emploi unique envers sa cible, d'identifier clairement les objectifs attendus mais aussi leurs critères d'évaluation pour pouvoir apprécier leur atteinte. Cela reviendrait à évaluer l'efficacité de sa communication sur la marque employeur. Nous sommes ici en présence d'un risque d'inefficacité du message délivré sur la promesse d'emploi qui englobe les conditions de travail offertes, les opportunités d'avancement et tout autre élément qui ferait de cette entreprise un employeur unique.

Un autre risque d'ordre stratégique, réside dans la définition de cette promesse d'emploi unique et la stratégie de communication permettant de la véhiculer. Le message véhiculé par l'entreprise vers les candidats potentiels se doit d'être cohérent avec la marque *corporate*. Ceci pour permettre de communiquer une image intérieure et extérieure cohérentes afin d'éviter un risque de fragmentation de la marque : un même individu peut appartenir à différentes communautés, il peut être candidat, salarié, investisseur, client... Il y a un risque à délivrer des messages différents à chaque cible.

Un autre point de vigilance réside dans la non-conformité des pratiques managériales à la proposition d'emploi unique en cas d'écart perçu entre la promesse et la réalité de l'emploi. Cela peut se produire quand les cadres ne respectent pas les promesses faites aux salariés par le biais des messages véhiculés par la marque employeur. En effet, les cadres constituent un relais de la direction auprès de leurs équipes et, à ce titre, ils font partie intégrante de l'image de marque employeur telle qu'elle est perçue par leurs collaborateurs. Si les cadres ne partagent pas la stratégie sous-jacente à la marque employeur, ou s'ils ne la transmettent pas de la manière souhaitée, il peut y avoir une dissonance entre l'image de marque de l'entreprise en tant qu'employeur et celle réellement véhiculée par les cadres.

¹⁴ Le bouche-à-oreille électronique est considéré comme étant un « échange d'opinion basé sur l'affect ou l'expérience pour un bien/service par le biais d'un outil interactif électronique: Internet », (Riegner 2007 p.444).

¹⁵ Il existe d'ailleurs un classement spécifique réalisé par des stagiaires qui prend en compte les missions proposées et aussi les conditions de leur déroulement : *Happy Trainees*

Conclusion

Cette recherche a comme but d'étudier l'impact de la réputation de l'entreprise (qui comprend sa réputation et sa e-réputation) sur l'attractivité de l'entreprise et sur l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur.

Elle vient enrichir les travaux relativement restreints qui portent sur les comportements de recherche d'emploi des jeunes diplômés de la génération Y. Le test du modèle de recherche a pu conclure à deux résultats particulièrement intéressants. La réputation de l'entreprise est bi-dimensionnelle : elle se compose de la « e-réputation » véhiculée par les réseaux sociaux et Internet et de la « réputation classique » véhiculée par les moyens traditionnels de communication notamment par le « bouche-à-oreille ». Nos résultats montrent aussi que l'e-réputation de l'entreprise (sur les réseaux sociaux et sur Internet) impacte significativement l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur mais moins l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur. Par ailleurs, l'impact du « bouche-à-oreille » traditionnel sur l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur est relativement fort par rapport à l'impact de la « e-réputation ».

Donc, l'intention de candidater démarre par une attractivité (choix d'un employeur) puis par une attitude favorable envers ce dernier. L'attitude serait le prolongement de l'attractivité : l'e-réputation serait le « prolongement » de la réputation (bouche-à-oreille traditionnel) sur les réseaux sociaux. Cela nous amène à souligner l'effet de complémentarité entre les réseaux sociaux et les médias traditionnels de type bouche-à-oreille durant la phase de recherche d'informations sur son futur employeur et du choix de ce dernier.

L'étude de l'impact de la réputation sur l'attractivité et l'attitude envers l'entreprise apparaît être fondamentale pour les entreprises. Celles-ci peuvent identifier les leviers d'action leur permettant d'améliorer leur attractivité. L'entreprise doit prendre en compte les nouveaux besoins d'informations de cette génération ultra-connectée qui passe beaucoup de temps sur Internet et les réseaux sociaux. Pour les attirer, nos résultats suggèrent que la communication des entreprises notamment sur les offres d'emploi, les conditions de travail, sur les carrières... soit multicanale. Les candidats potentiels peuvent se trouver confrontés à des messages provenant à la fois d'Internet, des réseaux sociaux mais aussi du bouche-à-oreille traditionnel.

Les employeurs ont tout intérêt d'une part, à multiplier les occasions de contacts directs avec les candidats potentiels (présence dans des salons, journées portes ouvertes, forums emploi...) et d'autre part, faire preuve de reconnaissance envers leurs salariés (ambassadeurs de leur image de marque). Par ailleurs, notre étude a pu montrer le plus fort impact de la « e-réputation » sur l'attitude globale envers l'entreprise en tant qu'employeur. En ce sens, les entreprises doivent soigner également leur présence sur Internet et sur les réseaux sociaux. Une image positive sur les réseaux sociaux véhiculée par les salariés actuels et anciens permettrait à l'entreprise d'attirer des candidats de meilleure qualité (Turban et Cable, 2003).

Bibliographie

- App S.; Merk J. et Büttgen, M. (2012). "Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees", *Management Review*, Vol. 23, N° 3, p. 262-278.
- Backhaus K. et Tikoo S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9, N° 5, p. 501-517.
- Benraïss-Noailles L et Viot C (2012). Les médias sociaux dans les stratégies de recrutement. Quelle compatibilité avec la vie privée ?, *Revue Française de Gestion*, N°224, p 125-138.
- Boistel P. (2014). « Réputation: concept à définir », *Communication & Organisation*, 2 (n° 46), p. 211-224.
- Cailleba P. (2009). « L'entreprise face au risque de réputation », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, Vol. 3, N° 55, p. 9-14.
- Castellano S. et Dutot S. (2013). « Reconcilier réputation et e-réputation : la vision des entreprises et des consommateurs », (téléchargeable : <http://fr.slideshare.net/ConsommationDigitale/dutot-et-castellano-definitif>), consulté le 28 mai 2016.
- Cigref (2012). « Etude des risques et opportunités liés à l'e-réputation des entreprises », Février, 40 p. (téléchargeable : http://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2012/04/2012_E-reputation_Etude_des_risques_et_opportunités_liés_à_l_e-reputation_des_entreprises_CIGREF.pdf), consulté le 27 mai 2016.
- Collins C. J. et Stevens C. K. (2002). "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p. 1121-1133.
- Dowling G. (2002). "Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance", *Oxford University Press*.

- Duoni, A. (2013), « Marque employeur et attractivité », Blog de Agnès Duoni (<http://www.agnes-duoni.com/serie-de-lete-n1-marque-employeur-et-attractivite/>), consulté le 29 mai 2016.
- Dutton J.E.; Dukerich J.M. et Harquail C.V. (1994). "Organizational images and members identification", *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 39, N° 2, p. 239-263.
- Fombrun C.J. (1996). "Reputation: Realizing Value from the Corporate Image", Harvard Business School Press, 441 p.
- Fombrun C.J. et Rindova V. (1996). "Who's Tops and Who Decides? The Social Construction of Corporate Reputations", *New York University, Stern School of Business, Working Paper*, p. 5-13.
- Frochot D. et Molinaro F. (2008). « L'e-réputation », Livre Blanc, Paris, Les Infostratégies.
- Frochot et Molinaro (2015), « Les enjeux de l'e-réputation », Livre Blanc, Paris, Les Infostratégies.
- Gatewood R. D.; Gowan M. A. et Lautenshlager G. J. (1993). "Corporate image recruitment image, and initial job choice decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, p. 414-427.
- Guillot-Soulez C. et Soulez S. (2015). « La communication de recrutement à l'épreuve des digital natives : un état de l'art », in T. Stenger, *Digital natives : culture, génération et consommation*, Editions Management & Société (EMS), p.309-334.
- Harris, M. M., & Fink, L. S. (1987). "A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference?" *Personnel Psychology*, Vol.40, p. 765-784.
- Highhouse S.; Zickar M. J.; Thorsteinson T. J.; Stierwalt S. L. et Slaughter J. E. (1999). "Assessing company employment image: An example in the fast food industry", *Personnel Psychology*, Vol. 52, p. 151-172.
- Keeling K. A.; McGoldrick P. J. et Sadhu H. (2013). "Staff Word-of-Mouth (SWOM) and retail employee recruitment", *Journal of Retailing*, Vol. 89, p. 88-104.
- Ltifi, M. et Najjar, F.(2015). « Les conséquences du bouche-à-oreille électronique dans le secteur bancaire », *La Revue Gestion et Organisation*, 7, p. 116–124
- Morin, D. (2006). « Les déterminants de l'attraction organisationnelle ». Léad, Adecco, Mai, Vol. 1, p. 16-20.
- Paquerot M. ; Queffelec A. ; Sueur I. et Biot-Paquerot, G. (2011). « L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? », *Revue Management et Avenir*, Vol. 45, p. 294-331.
- Rampl L.V. et Kenning P. (2014). "Employer brand trust and affect :Linking brand personality to employer brand attractiveness", *European Journal of Marketing*, Vol. 48, p. 218 - 236.
- Riegner, C. (2007). "Word of mouth on the web: the impact of web 2.0 on consumer purchase decisions". *Journal of Advertising Research*, Vol. 47, N°4, p. 436-447.
- Sivertzen A.M.; Nilsen E.R. et Olafsen A.H. (2013). "Employer branding :Employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 22, p. 473 -483.
- Turban D.B. et Cable D. M. et (2003). "Firm reputation and applicant pool characteristics", *Journal of Organizational Behavior*,
- Van Hoya G. (2012). "Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses", *European Journal of work and Organizational Psychology*, Vol. 21, p. 376-391.
- Viot C. ; Benraïss-Noailles L. ; Herrbach O. et Benraïss B., (2016), Organizational attractiveness and employer brand image: A sub-dimensions analysis, *International Marketing Trends Conference*, Venise du 21 au 23 janvier.
- Viot C. et Benraïss-Noailles L. (2014). « Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? » *Management International*, Vol. 18, N°3, p. 60–81.
- Walker K. (2010), "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 12, N° 4, p. 357-387.

LA QUALITE DE L'EMPLOI : VALIDATION INTERNATIONALE D'UN INSTRUMENT DE MESURE

Moez BEN YEDDER

Abu Dhabi University, Emirats Arabes Unies
moezbenyedder@yahoo.fr

Sow Hup JOANNE CHAN

University of Macau, République Populaire de Chine

Jean- Marie PERETTI

Essec Business School, France
peretti@univ-corse.fr

Pierre-Paul SANTONI

Aix-Marseille Université, France

Résumé :

Le présent article a pour thème l'évolution de la qualité de l'emploi et son intégration progressive dans les recherches en management. Il a pour objectif de pallier à une lacune essentielle dans la littérature en validant une échelle de mesure permettant de rendre compte des attentes en termes de qualité de l'emploi. L'échelle en question est basée sur les indicateurs de Laeken (2001) et a été développée *ad hoc* lors d'une recherche antérieure (Ben Yedder et Peretti, 2009). La validation de l'échelle a été opérée sur un échantillon international d'étudiants (n=801) inscrit dans des établissements en France, en Chine et aux Emirats Arabes Unis.

Mots-clés : qualité de l'emploi, indicateurs de Laeken, échelle de mesure

Introduction

La qualité de l'emploi est un objet de recherche académique qui, en dépit d'un regain d'intérêt ces dernières années, demeure insuffisamment étudié en sciences de gestion. Conceptualisé essentiellement en sciences économiques pour rendre compte de la qualité des conditions de travail offertes aux salariés, le concept a été mis notamment en valeur lors du sommet européen de Laeken (2001).

Le présent article s'intéresse à l'évolution de ce concept et à son intégration progressive dans la discipline managériale. Il a pour objectif de pallier à une lacune essentielle dans la littérature en validant une échelle de mesure permettant de mesurer les attentes liées à la qualité de l'emploi. L'échelle en question est basée sur les indicateurs de Laeken et a été développée *ad hoc* lors d'une recherche antérieure (Ben Yedder et Peretti, 2009). Une fois validée, une telle échelle pourrait, au-delà de son utilité académique, servir de métrique dans le domaine de l'audit social. En effet, l'identification des attentes des salariés, actuels et potentiels, permet de connaître les éléments les mieux à même d'attirer et de retenir les candidats à l'emploi.

Pour ce faire, nous nous proposons de revenir sur les conditions nécessaires afin d'adapter le concept de qualité de l'emploi à une utilisation managériale et d'aborder son évolution dans les sciences de gestion. Nous exposerons ensuite l'enquête menée auprès d'un échantillon de 801 étudiants en France, en Chine et aux Emirats Arabes Unis afin de valider l'échelle proposée. Le choix d'un échantillon international caractérisé par son hétérogénéité et formé d'étudiants appartenant à des horizons culturels différents se justifie par des arguments opérationnels et méthodologiques qui seront présentés au cours de l'analyse.

1. La qualité de l'emploi : généalogie du concept

Le concept de qualité de l'emploi trouve son origine dans les études d'économie sociale menées aux Etats-Unis lors du début des années 1980'. Devant les déséquilibres du marché de l'emploi, d'un côté, et des niveaux de productivité, de l'autre, on se demande alors si la qualité des emplois offerts ne pouvait apporter des explications à ce sujet. L'économiste américain Scitovsky (1980) pensait alors que l'amélioration de la productivité du travail dépendait de l'amélioration des emplois offerts. Rozen (1982) pour sa part avait plaidé pour la prise en compte de la qualité de l'emploi dans l'analyse des situations macro-économique. Rubery et Grimshaw (1982) se situent dans la même tendance en décrivant la qualité de l'emploi comme étant « un problème » auquel il convient de s'attaquer.

Ces premières recherches en économie sont influencées par un contexte social particulier. En effet, après les années 1960' et 1970', marquées par le combat des minorités pour la reconnaissance de leurs droits sociaux (Flanagan, 1974 ; Bender, 2004), on s'interroge dans les années 1980'sur l'effet des politiques d'intégration mises en place et l'évaluation des acquis. La recherche sur la qualité de l'emploi est alors aussi motivée par le but d'évaluer la qualité des emplois offerts à certains groupes minoritaires en vue de comparer leur situation à celle des groupes traditionnellement favorisés sur le marché du travail. L'étude de Vecchio (1980) est illustrative de cette tendance. Vecchio (1980) recourt au concept de qualité de l'emploi pour examiner la situation professionnelle des afro-américains et pour comparer leur situation à celle des américains originaires d'Europe. En particulier, l'auteur s'intéresse au sentiment d'insatisfaction qui peut naître à cause de la faible qualité des emplois offerts à l'époque à ces minorités. Bien que la recherche de Vecchio (1980) puisse être considérée comme la première étude à portée managériale sur la qualité de l'emploi, elle n'en demeure pas moins influencée par la conception économique du concept. En effet, l'auteur considère la rétribution comme étant le déterminant unique de la qualité de l'emploi.

Contrairement aux chercheurs en management, les économistes continueront à s'intéresser à la qualité de l'emploi dans les années 1980' et 1990' et feront évoluer ce concept en critiquant la tendance à se baser uniquement sur la rémunération pour en rendre compte. Rosenthal (1989) estime ainsi que la focalisation unique sur la dimension pécuniaire de la qualité de l'emploi, essentiellement due à l'aisance de sa quantification, ne représente pas les attentes réelles des individus envers leurs emplois. Rosenthal (1989) défend l'idée d'utilisation d'un indicateur composite qui pourrait rendre compte d'une manière plus précise de la qualité de l'emploi. Cette idée trouvera un écho assez favorable dans la sphère académique et on assistera à une profusion de conceptions « à géométrie variable » de la qualité de l'emploi. Gupta et al. (1992) par exemple se basent sur 12 déterminants pour étudier la qualité de l'emploi. Mc Dermid et al. (2001) proposent, quant à eux, une conceptualisation plus complexe avec 43 facteurs regroupés en cinq dimensions. Les débats sont d'ailleurs récurrents entre les économistes sur ce qui constitue la qualité de l'emploi et sur la manière de mesurer le construit (Munoz de Bustillo et al, 2009).

Le sommet européen de Laeken (2001) correspond à une étape clé de l'évolution de la qualité de l'emploi. Le sommet de Laeken faisait parti de l'agenda de la Commission Consultative Européenne (CCE) en vue de faire le suivi des politiques sociales et d'emploi en Europe. Le sommet avait débouché sur l'adoption d'une conception institutionnelle de la qualité de l'emploi basée sur un ensemble d'indicateurs et des outils méthodologiques permettant de la mesurer (Davoine et al, 2008). Il marque ainsi l'institutionnalisation de la qualité de l'emploi et un certain encadrement de son utilisation y compris dans la sphère académique. Bien que critiqué pour des aspects méthodologiques et pour un supposé « biais politique », l'établissement des critères de Laeken pour la qualité de l'emploi constitue la tentative la plus élaborée pour la mise en place d'un système de suivi de la qualité de l'emploi (Munoz de Bustillo et al, 2009).

Les années 2000' verront une utilisation davantage liée à l'aspect institutionnel que revêt la qualité de l'emploi. Différentes études, souvent inspirées par les indicateurs de Laeken, s'intéressent à des questions d'économie sociale comme l'évolution en cycle long de la qualité de l'emploi (Fremigacci et L'Horty, 2005) ou à l'impact des bas salaires sur le marché du travail (Vieira et al, 2005). Dans les années qui suivent, on assiste à un passage du débat sur la qualité de l'emploi des questions d'ordre méthodologique à celle de l'évolution propre de la qualité de l'emploi (Warhurst et al, 2012) avec comme constat récurrent celui de la baisse de la qualité des emplois offerts sur les marchés du travail (Osterman, 2013). Une deuxième tendance est celle de la transdisciplinarité de la qualité de l'emploi (Findlay et al, 2013). Les sciences de gestion s'intéressent en particulier au concept avec des numéros spéciaux sur la qualité de l'emploi qui apparaissent dans des revues académiques notables de la discipline telles que *Work and Occupation* (2012), *Human Relations* (2013) ou encore *Industrial and Labor Relations Review* (2013).

2. De l'économie à la gestion : considérations épistémologiques et pratiques

Bien que l'un des travaux pionniers sur la qualité de l'emploi, en l'occurrence la recherche de Vecchio (1980), soit une recherche en management, l'intérêt des chercheurs en sciences de gestion pour la qualité de l'emploi est un phénomène qui demeure récent. A l'exception des travaux de Hunter (2000) et ceux de Champion-Hugues (2001), il faudra attendre la fin des années 2000' et le début des années 2010' pour voir se multiplier les recherches en management à ce sujet.

Ben Yedder et Peretti (2009) ont mis en avant les conditions de « l'emprunt » du concept originellement développé en sciences économique par les sciences de gestion. Pour les auteurs, les différences épistémologiques entre les deux disciplines n'interdisent pas l'emprunt de ce concept mais appellent son adaptation. Les deux disciplines se distinguent en fait par leur objet et leurs méthodes. L'adoption de la qualité de l'emploi par les sciences de gestion exige que l'utilisation qui en ait faite dans la discipline réponde à son objet, à savoir, la contribution à l'amélioration des pratiques au sein des organisations (FNEGE, 2012). D'un point de vue épistémologique, la qualité de l'emploi peut ainsi être intégrée aux sciences de gestion étant donné que sa connaissance permet de résoudre des problèmes pratiques liés aux conditions de travail offertes par les différents types d'organisation.

Etant donnée la nature praxéologique des sciences de gestion, la légitimité épistémologique de l'intégration de la qualité de l'emploi est en lien direct avec le type de problématiques pratiques qu'elle peut contribuer à la résolution. Les recherches de Hunter (2000) et de Champion-Hugues (2001) ainsi que celle de Ben Yedder et Peretti (2009) ont en commun d'avoir tenté de circonscrire les déterminants de la qualité de l'emploi. Cet objectif a une implication managériale majeure : celle de permettre aux entreprises soucieuses des retombées sociales de leurs actions de cibler ce qui fait l'intérêt d'un emploi pour leurs salariés et d'en améliorer le contenu. Mancy avait d'ailleurs déjà appelé en 2005 à l'utilisation de la qualité de l'emploi dans le cadre de l'élaboration des rapports de responsabilité sociale par les entreprises.

3. La définition de la qualité de l'emploi par les attentes

Foley et Schwartz (2003) signalent que les chercheurs se sont intéressés à l'appréciation des emplois par les salariés de manière disparate. Ainsi, les économistes ont porté leur intérêt essentiellement sur la rémunération. Les sociologues, pour leur part, se sont attachés à définir des schèmes de classification des emplois. Les psychologues, quant à eux, se sont focalisés sur l'évaluation subjective par les salariés des conditions de travail qui leurs sont offertes. Ben Yedder et Peretti (2009) qui s'inscrivent dans les sciences de gestion ont, de leur côté, opté pour la définition de la qualité de l'emploi par les attentes. Nous optons ici pour le même choix pour des raisons à la fois méthodologiques et conceptuelles.

Sur le plan méthodologique, étant donné que la présente recherche vise à valider une échelle proposée antérieurement dans la littérature, il va de soi qu'il convient d'opter pour la même définition du concept que celle retenue lors de la proposition de l'échelle. La cohérence entre le construit et l'échelle de mesure est en fait un élément essentiel pour garantir la validité de l'échelle (Cronbach et Meehl, 1955; Schwab, 1978). Sur le plan conceptuel, définir la qualité de l'emploi par les attentes revient à considérer un emploi de qualité comme étant celui qui répond aux attentes de la population à laquelle l'emploi est destiné (i.e salarié, étudiant ou demandeur d'emploi). La portée managériale de la définition de la qualité de l'emploi par les attentes est évidente, en plus d'être une condition nécessaire à son utilisation en management. En effet, la connaissance des attentes des salariés peut servir à l'orientation des politiques sociales et de ses pratiques de GRH (Vroom, 1964 ; 2005). D'autre part, la qualité de l'emploi définie par les attentes se distingue des autres indicateurs plus fréquemment rencontrés dans la littérature managériale (i.e satisfaction au travail ; qualité de vie qu travail...), d'un côté, par sa nature holistique et globale (Muñoz de Bustillo et al, 2011 ; Findlay et al, 2013 ; Ilima et al, 2014) et, de l'autre côté, par le fait qu'elle vise les ressources humaines actuelles et futures de l'organisation.

4. Objectif de l'enquête empirique

Le but de la présente recherche est de valider sur un échantillon international et hétérogène l'échelle de mesure développée par Ben Yedder et Peretti (2009). Cet objectif représente un apport sur plusieurs aspects par rapport à cette première étude. En effet, les travaux de Ben Yedder et Peretti (2009) avaient

une visée descriptive et exploratoire de la qualité de l'emploi et de sa mesure. La méthodologie utilisée par les auteurs était concomitante à ce choix avec une génération d'item et un pré-test. Le présent travail a une portée confirmatoire et la méthodologie articulée autour de tests de dimensionnalité visant à explorer puis à valider *a posteriori* la structure factorielle de l'échelle. En deuxième lieu, Ben Yedder et Peretti (2009) avaient insisté sur des comparaisons descriptives en vue notamment d'examiner les attributs conceptuels de la qualité de l'emploi, à savoir, la subjectivité et la contingence. Ceci n'est pas le cas de la présente recherche. Nous considérons ici qu'étant donné que la qualité de l'emploi définie par les attentes a été conceptuellement validée, il n'est pas utile de revenir à nouveau sur ces aspects.

Enfin, la présente recherche est basée sur un échantillon marquée par davantage d'hétérogénéité que l'échantillon de Ben Yedder et Peretti (2009). Sur ce plan, Ben Yedder et Peretti (2009) s'était basé sur un échantillon formé essentiellement d'étudiants à temps plein inscrit dans des universités françaises et tunisiennes. Le présent travail se base sur un échantillon formé d'étudiants inscrit dans trois pays différents avec davantage de nationalités pour les participants et dont une part significative est déjà passée par une expérience professionnelle. Cette dernière variable est d'une importance capitale puisque des recherches antérieures ont déjà montré que les attentes à l'égard du monde professionnel peuvent sensiblement varier en fonction de l'expérience professionnelle (Altonji et Williams, 1992 ; Quiñones et al, 1995). Il convient aussi de rappeler que la robustesse d'une structure factorielle est fonction de l'hétérogénéité de l'échantillon sur lequel elle est testée (Thiéart, 2014). Autrement dit, une structure factorielle est d'autant plus robuste qu'elle maintient sa régularité dans un échantillon à forte hétérogénéité.

5. Méthodologie et Résultats

Collecte des données et échantillon

L'échelle élaborée par Ben Yedder et Peretti (2009) est une échelle *ad hoc* basée sur 14 items. Les 14 items se rapportent chacun à une dimension de la qualité de l'emploi associée à l'un des critères de Laeken (2001). La liste des items est présentée dans le tableau 1. Il a été demandé aux répondants d'évaluer l'importance de chacun des items présentés sur une échelle de Likert à 7 points, le niveau 1 correspondant à l'importance la moins élevée et le niveau 7 à l'importance la plus élevée. Il a été précisé aux répondants qu'il n'y avait ni bonne ni mauvaise réponse. L'anonymat a été garanti aux répondants. Il a été demandé aux répondants d'indiquer le sexe, l'âge, le niveau d'étude et s'ils étaient déjà entrés dans la vie active. Le questionnaire a été administré par petits groupes d'environ vingt personnes dans une salle de classe pour les étudiants en Chine et aux EAU. Il a été administré en ligne pour les étudiants en France.

Item	Code
La possibilité d'amélioration du salaire.	B1
L'accès à un salaire conforme au niveau d'études.	B2
L'accès à la formation.	B3
Bonnes conditions d'hygiène et de sécurité.	B4
La Flexibilité des horaires de travail	B5
La non discrimination en fonction de l'origine.	B6
La non discrimination entre hommes et femmes.	B7
La stabilité du travail	B8
Les performances économiques de l'entreprise.	B9
L'inexistence de risques professionnels élevés.	B10
Rentabilité du poste occupé pour l'entreprise.	B11
La présence d'un organisme de représentation.	B12
La participation à la prise de décision.	B13
La facilité d'accès à l'emploi.	B14

Tableau 1 : items de l'échelle de mesure des attentes en termes de qualité de l'emploi

L'échantillon final est constitué de (n=801) répondants répartis entre la France (n= 277), les Emirats Arabes Unies (n= 171) et la Chine (n= 353). L'échantillon est fortement hétérogène pour ce qui est de la nationalité des répondants. Il comprend en plus des étudiants locaux issus respectivement de chacun des pays où l'enquête a été menée des étudiants étrangers en France et des étudiants expatriés aux EAU. L'échantillon comprend à côté des étudiants à temps plein une proportion significative d'étudiants ayant déjà travaillé ou étant employé au moment de l'enquête.

Les données provenant de l'échantillon ont été épurées en deux étapes. Ainsi, une analyse des valeurs manquantes et une imputation de ces dernières sur le logiciel SPSS ont été réalisées. Par la suite, un examen des distances de Malahanobis en vue de détecter les valeurs aberrantes et de les supprimer a été effectué.

Exploration de la structure factorielle

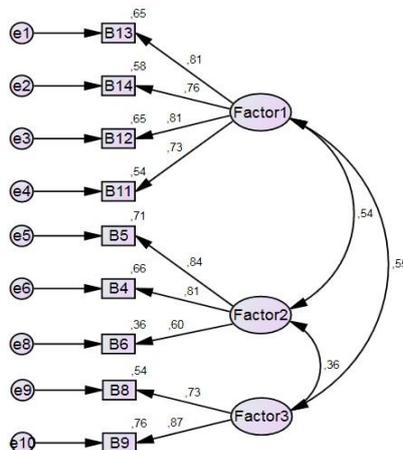
Cette première analyse est destinée à examiner la structure factorielle des items de l'échelle à l'aide d'une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE). La méthode retenue est l'ACP (Analyse en composantes principales). Une rotation Promax a été réalisée afin d'améliorer les apports des items sur les axes factoriels. Une première analyse a été réalisée sur l'ensemble des items et a amené à la suppression des items B3 et B10 parce qu'ils contribuaient simultanément à deux des axes factoriels (Crossloading). Par la suite une deuxième analyse a été réalisée et a conduit au retrait des items B1, B2 et B7 à cause d'une faible contribution factorielle. Les résultats de l'ACP finale après rotation montrent l'existence d'une structure latente tridimensionnelle. Ces résultats sont exposés dans le tableau suivant. La qualité de l'analyse est attestée par la significativité du test de Sphéricité de Bartlett ($p=0.00$) et l'indice de KMO (0.831). Le modèle explique 61.75% de la variance totale.

Item	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
B4		0.728	
B5		0.958	
B6		0.488	
B8			0.798
B9			0.809
B11	0.595		
B12	0.773		
B13	0.858		
B14	0.807		
Pourcentage de la variance expliquée	41.55%	11.79%	8.42%
Correlation entre les facteurs			
	Facteur 1	-	
	Facteur 2	0.511	-
	Facteur3	0.541	0.354
			-

Tableau 2 : Résultats de l'Analyse Factorielle Confirmatoire

Suite à cette première étape exploratoire, une analyse confirmatoire par équations structurelles a été menée sous AMOS. Les résultats montrent que l'échelle de mesure épurée conserve ces trois composantes comme à l'initial, c'est-à-dire avec l'ensemble de ces items. Ceci atteste de la qualité du traitement puisque la même structure après épuration de l'échelle a été conservée.

$X^2 = 91,045$ $df = 24$ X^2 ajusté = 3,794
 RMR ,060 Standardized RMR = ,045 RMSEA = ,075
 GFI = ,959 AGFI = ,922 NFI = ,953 CFI = ,965



Discussion

L'analyse menée a permis de valider l'échelle de mesure des attentes en termes de qualité de l'emploi après l'épuration de cette dernière. Parmi les 5 items retirés de l'analyse, les items de 1 à 3 correspondent à ce que les experts de Laeken (2001) considèrent comme étant les « caractéristiques de l'emploi » (Muñoz de Bustillo et al, 2009). Il s'agit en l'occurrence des dimensions liées au niveau de salaire (item B2), la possibilité d'amélioration du salaire par le biais de l'apprentissage et de la carrière (item B3) et à l'existence même de possibilités d'amélioration du salaire (item B1).

Le point commun entre ces trois dimensions c'est qu'elles ont trait à l'aspect pécuniaire de la qualité de l'emploi. Le fait qu'ils soient retirés de l'analyse n'enlève rien à l'importance de cette dimension qui reste fondamentale pour la qualité de l'emploi (Cloutier et al, 2011) mais tient davantage à un biais statistique relatif à l'échelle initiale. Nous pouvons penser que le peu de variance obtenu pour les items liés à la rétribution est dû à la trivialité de cette dimension en tant qu'attente. Il est en fait évident que la rémunération soit une attente majeure de toute personne à l'égard de son emploi actuel ou futur. Pour rendre compte de la dimension pécuniaire qui, à notre avis, ne devrait pas être occultée en cas d'étude de la qualité de l'emploi, on peut se résoudre à l'échelle classique PSQ (Pay Satisfaction Questionnaire) développée par (Heneman et Schwab, 1985) pour sonder les attentes d'employés actuels (Ben Yedder, 2012) et s'inspirer de cette dernière pour développer une sous-échelle adaptée aux attentes d'employés futurs.

Parmi les 11 items restants et qui sont censés rendre compte des attentes envers ce que les experts de Laeken (2001) considéraient être « les facteurs liés au contexte de l'emploi ». Deux items (B7 et B10) ont été retirés à cause d'un biais statistiques. Le reste des items se répartit en trois dimensions. La première dimension inclut les items liés au dialogue social (B12 et B13), à la productivité de l'emploi (B11) et à l'inclusion (B14). A partir du contenu de ces items, on peut qualifier cette dimension de « Rentabilité et contexte et social de l'emploi ». L'association de ces aspects dans une dimension unique peut s'expliquer par le fait que le dialogue social qui consolide les acquis en matière de qualité de l'emploi (Kalleberg et al, 2000) se trouve affecté par la rentabilité (Palokangas, 2004) et par l'ouverture de l'emploi aux nouveaux intrants (Burgess et de Ruyter, 2000).

La deuxième dimension incorpore les items liés aux conditions d'hygiène et de sécurité (B4), à la possibilité de bénéficier de flexibilité d'horaires de travail (B5) et l'absence de risque de discrimination en fonction de l'origine (B6). Ces aspects correspondent à ce que Cloutier (2011) identifie comme étant les conditions physiques et psychologiques du travail et qu'il intègre comme une dimension indépendante dans son modèle d'analyse de la qualité de l'emploi. A noter ici que l'item relatif à la discrimination en fonction du genre (B7) et celui relatif aux risques professionnels (B10) dont on pouvait s'attendre à ce qu'il contribue à cette même dimension ont été éliminés à causé d'un biais statistique.

Enfin, la troisième dimension inclut les items relatifs à la stabilité de l'emploi (B8) et à la performance de l'entreprise (B9). Il s'agit de deux conditions de sécurité de l'emploi. Tant que l'emploi est stable (i.e CDI) et que l'entreprise n'est pas menacée dans sa pérennité, le salarié peut garder son emploi et donc sa source de revenu et sa situation sociale. La sécurité de l'emploi semble liée à la pérennité de l'entreprise du fait que dans le contexte actuel, le risque de perte de l'emploi est devenu de plus en plus la résultante des contre-performances d'entreprises (Mendenhall et al, 2008). L'échelle finale et les sous-dimensions associées sont présentées dans le tableau suivant :

Item	Dimension Latente
Bonnes conditions d'hygiène et de sécurité.	Conditions physiques et psychologiques
La Flexibilité des horaires de travail	
La non discrimination en fonction de l'origine.	
La stabilité du travail	Sécurité de l'emploi
Les performances économiques de l'entreprise.	
Rentabilité du poste occupé pour l'entreprise.	Rentabilité et contexte social de l'emploi
La présence d'un organisme de représentation.	
La participation à la prise de décision.	
La facilité d'accès à l'emploi.	

Tableau 4 : Echelle finale pour la mesure des attentes liées à la qualité de l'emploi

Conclusion

L'objectif de cet article consiste à valider l'échelle de mesure des attentes liées à la qualité de l'emploi développée par Ben Yedder et Peretti (2009). Nos résultats ont montré que l'échelle conserve que la structure factorielle tridimensionnelle et qu'elle répond aussi aux critères psychométriques exigés pour sa validité. La présente recherche a permis de faire passer la notion de qualité de l'emploi du niveau de l'exploration à celui de l'exploitation. Ainsi, elle met à disposition de la communauté académique une échelle de mesure pour la qualité de l'emploi dans un contexte d'intérêt croissant pour cette notion. Sur le plan managérial, au-delà du fait de relancer le débat sur la qualité des emplois actuellement offerts et de la définition des attentes en termes de qualité de l'emploi sur le plan international, la présente recherche offre un outil d'audit social permettant entre autres de sonder la contribution sociétale de l'entreprise en termes d'emplois non pas sur le plan quantitatif mais celui qualitatif.

Toutefois, la présente recherche n'est pas sans limites. Les attentes en matière de qualité de l'emploi sont subjectives et contingentes et l'approche internationale et universaliste retenue ne permet pas d'étudier ses composantes. Chercher à valider une échelle sur un échantillon international, nous positionne en effet, du côté de la théorie internationale des ressources humaines (Von Glinow et al, 2002 ; Brewster et al, 2007). De futures recherches pourront utilement cerner de manière contextualisée les attentes en termes de qualité de l'emploi. De futures recherches peuvent également être entreprises pour compléter l'échelle proposée en introduisant une sous-échelle pour la dimension liée à la rétribution.

Bibliographie

- Altonji, J. G., & Williams, N. (1992). *The effects of labor market experience, job seniority, and job mobility on wage growth* (No. w4133). National bureau of economic research.
- Ben Yedder, M. (2012). *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Qualité de l'emploi*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Institut Supérieur de Gestion de Tunis. Tunisie.
- Ben Yedder, M., & Peretti, J. M. (2009). Qualité de l'emploi: Diversité internationale des attentes. *Management & Avenir*, (8), 315-325.
- Bender, A-F(2004) « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité: Quels enjeux pour l'égalité des chances ». *Revue française de Gestion*. Vol 30. N°151. p 205-217.
- Brewster, C., Sparrow, P., Vernon, G., & Houldsworth, E. (2007). *International human resource management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Burgess, J., & de Ruyter, A. (2000). Job security in Australia: broadening the analysis. *Australian Journal of Social Issues*, The, 35(3), 215
- Champion-Hughes, R. (2001) "Totally integrated employee benefits". *Public Personnel Management*. Vol 30. N°3. p 287-302.
- Commission des Communautés Européennes (2001), Politiques sociales et de l'emploi : un cadre pour investir dans la qualité. COM 2001/313. Laeken. Belgique.
- Cloutier, L., Bernard, P., & Tremblay, D. G. (2011). Activité professionnelle et responsabilités familiales: les mères sont-elles encore perdantes dans leur qualité d'emploi?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 256-278.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin*, 52(4), 281.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441-451.
- Flanagan, R. J. (1974). Labor force experience, job turnover, and racial wage differentials. *The Review of Economics and Statistics*, 521-529.
- Fnege (2012), « Lettre de la Fnege no 378 » [archive], sur <http://www.fnege.org> [archive], Janvier-Février (consulté le 1er mai 2014).
- Foley, K. et Schwartz S. (2003) "Earnings supplements and job quality among former welfare recipients: Evidence from the self-sufficiency project". *Relations Industrielles*. Vol 58. N°2. p. 258-286.
- Gupta, N., Jenkins G.D. et Beehr T.A. (2005) "The effects of turn over on perceived Job Quality". *Group and Organization Management*. Vol 17. N°4. p 431-445.
- Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International journal of Psychology*, 20 (2), 129-141.
- Hunter, L.W. (2000) "What determines job quality in nursing homes?" *Industrial & Labor Relations Review*. Vol 53., n°3. p 463-481.

- Ilama, I.I., Belghiti-Mahut, S. et Briole A., (2014) « Une qualité d'emploi mitigée : qu'est-ce qui motive les aides à domicile? », *Revue Interventions économiques* [Online], 51 | 2014, Online since 01 November 2014, connection on 07 June 2016. <http://interventionseconomiques.revues.org/2134>
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 256-278.
- Kalleberg, A. L. (2012). Job quality and precarious work clarifications, controversies, and challenges. *Work and Occupations*, 39(4), 427-448.
- Mancy, F. (2005) « Indicateurs : conditions de travail et qualité de l'emploi ». *Personnel*. N°461.
- Mendenhall, R., Kalil, A., Spindel, L. J., & Hart, C. M. (2008). Job loss at mid-life: Managers and executives face the "New Risk Economy". *Social Forces*, 87(1), 185-209.
- Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macías, E., Antón, J. I., & Esteve, F. (2009). Indicators of job quality in the European Union.
- Muñoz de Bustillo, R., Fernández-Macías, E., Antón, J. I., & Esteve, F. (2011). Measuring more than money. The social economics of job quality.
- Osterman, P. (2013). Introduction to the special issue on job quality: What does it mean and how might we think about it?. *Industrial & Labor Relations Review*, 66(4), 739-752.
- Quiñones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48(4), 887-910.
- Rozen, M.E. (1982) "Job quality, Labor Market Disequilibrium, and Some Macroeconomic Implications". *Journal of Economic Issues*. Vol, 16. Iss, 3. p 731-755.
- Rubery, J. et Grimshaw D. (1982) "ICTs and employment: The problem of job quality." *International Labour Review*. Vol, 140. N°2. p 165-192.
- Schwab, D. P. (1978). *Construct validity in organizational behavior*. Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison.
- Scitovsky, T. (1980) "Can Capitalism survive: an old question in a new setting". *American Economic Review*. N°70. p 1-9.
- Palokangas, T. (2004). Union-firm bargaining, productivity improvement and endogenous growth. *Labour: Review of Labour Economics and Industrial Relations*, 18(2), 191-205.
- Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Vecchio, R.P. (1980) "Worker alienation as a moderator of the job quality-job satisfaction relationship. The case of social differences". *Academy of Management Journal*. Vol. 23. N°3. p 479-486.
- Vieira, J-C.; Menezes A. et Gabriel P. (2005) "Low pay, higher pay and job quality: empirical evidence for Portugal". *Applied Economics Letters*. N°12. p 505-511.
- Von Glinow, M. A., Drost, E. A., & Teagarden, M. B. (2002). Converging on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice. *Human Resource Management*, 41(1), 123-140.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Vroom, V. H. (2005). On the origins of expectancy theory. *Great minds in management: The process*.

LA GESTION DES RISQUES A L'HEURE DU NUMERIQUE

Nadjiba BORSALI-TCHOUAR

Doctorante en GMRH

Université d'Oran 2 - Mohamed Ben Ahmed Algérie

nadjiba_borsali@hotmail.fr

Assya KHIAT

Professeur

Université d'Oran 2 - Mohamed Ben Ahmed Algérie

assya.khiat@gmail.com

Résumé

Pour les dirigeants d'entreprises, la transformation numérique n'est plus une option mais une urgence qui secoue les modèles d'affaires. Les entreprises qui négocieront trop tard ce virage numérique souffriront et risqueront même de disparaître (Antonini, Aractingi, Buffard, & Burnett, 2015, p. 5). La gestion des risques profite de ce tourment technologique pour arriver à minimiser au maximum ces dysfonctionnements qui définissent aujourd'hui son classement ainsi que l'image de l'entreprise. C'est dans ce cadre là que nous proposons une communication pour cette 34^{ème} Université d'été et dans laquelle nous allons tenter une approche théorique et pratique pour faire le tour de la question de la gestion des risques à l'heure du numérique, notre problématique se présente ainsi : « Comment le numérique a-t-il révolutionné la gestion des risques au sein des entreprises? ». Pour répondre à cette problématique, on suppose un changement considérable et rentable dans le domaine de la GRH et qui a un impact positif sur tout le processus.

Mots clés : Gestion des risques, numérique, logiciels, GRH.

Introduction

La 34^{ème} Université d'été a proposé un thème cette année plus que jamais nécessaire à nos entreprises de nos jours, car dans un temps où la technologie est en évolution quotidienne et dans tous les domaines, il est très important de se poser la question sur l'impact que cette technologie peut avoir sur l'entreprise et en particulier dans la GRH. Ce qui nous a interpellé le plus est une relation directe entre la gestion des risques et le numérique. Car sachant la très grande importance des Ressources humaines dans l'entreprise et à quel point la sécurité de ces derniers est importantes, on pense que ce sujet fait parti des évidences auxquelles l'entreprise doit penser. Le questionnement problématique qu'on s'est posé est : « comment le numérique a-t-il révolutionné la gestion des risques ? ». Cette question doit être étudié dans toutes ces facettes car pour mieux comprendre et répondre à nos questionnements nous devons nous pencher sur la question de la gestion du risque pour ensuite passer à sa relation avec le numérique, pour ensuite étudier un cas d'entreprise multinationale BP (British Petroleum) qui applique le numérique dans sa gestion des risques depuis minimum cinq ans et qui a fait ses preuves, il nous seras de grande aide pour appuyer notre recherche théorique et ainsi arriver à la conclusion la plus proche de la réalité possible.. On suppose, par ailleurs, que le numérique a donné un élan à la gestion des risques ce qui a permis aux responsables de cette mission d'avoir une meilleure gestion. Nous allons essayer tout au long de cet article de répondre à notre problématique.

1. Histoire de la gestion des risques

Le début de l'étude de la gestion des risques a vu le jour après la deuxième guerre mondiale. La période de 1955 – 1964 a été marquée par la gestion moderne des risques selon plusieurs sources (Crockford, 1982), (Harrington & Niehaus, 2003), (Williams & Heins, 1995). A cette époque, (Snider, 1956) remarqua qu'il n'existait ni de livre sur la gestion des risques ni aucun cours dans les universités sur ce sujet. En 1963, puis en 1964 successivement, (Mehr & Hedges, 1963), (Williams & Heins, 1964) ont publiés leurs livres académiques portant sur la gestion des risques purs, excluant ainsi les risques financiers des

entreprises. Entre temps, des modèles de gestion des risques technologiques et des risques politiques de projet ont été mis en œuvre.

Pendant longtemps, la gestion des risques a été associée à l'utilisation de l'assurance pour protéger les individus et les entreprises contre les pertes associées à des accidents (Harrington & Niehaus, 2003).

Des modèles de gestion des risques purs ont pris différentes formes pendant les années 1950 car beaucoup de protections d'assurances sont devenues très coûteuses et incomplètes, puis dans les années 1960, des activités de planification et de prévention des risques ainsi que des auto-assurances contre certaines pertes et la couverture contre les maladies et les accidents de travail ont été mises en place (Dionne, Gestion des risques: histoire, définition et critique, 2013, p. 1).

Durant les années 1970, l'utilisation des produits dérivés a été considérée comme un moyen de gestion des différents risques assurables et non assurables, et ceci a évolué de façon très rapide durant les années 1980. Rappelons qu'avant les années 1970 les produits dérivés¹⁶ n'étaient utilisés que pour les produits agricoles et ne correspondaient pas à la couverture des produits financiers.

Pendant les années 1980, les entreprises ont commencé à prendre en considération la gestion financière ou portefeuille des risques. Aussi, les institutions financières comme les banques et les assurances, ont augmenté les activités de gestion des risques du marché et du crédit. Par la suite, pendant les années 1990, les activités de gestion des risques opérationnels et des risques de liquidités ont vu le jour. En même temps, la réglementation internationale des risques a débuté « *et les entreprises financières ont développé des modèles de gestion des risques internes et des formules de calcul du capital pour se protéger contre les risques non anticipés et pour réduire le capital réglementaire. C'est également durant ces années que la gouvernance de la gestion des risques est devenue essentielle, que la gestion des risques intégrée a été introduite et que les premiers postes de gestionnaire des risques ont été créés.* » (Dionne, Gestion des risques: histoire, définition et critique, 2013, p. 1)

En 2002, et après plusieurs scandales et faillites dus à la mauvaise gestion des risques, la réglementation Sarbanes-Oxley a été mise en place aux Etats-Unis pour introduire des règles de gouvernance des entreprises.

En 2002, des bourses comme la NYSE ont ajouté des règles de gouvernance de la gestion des risques pour les entreprises qui sont inscrites à ces bourses (Blanchard & Dionne, La gouvernance d'entreprise: entretiens, 2003), (Blanchard & Dionne, The case for independent risk management committees, 2004).

Toutes ces règles et méthodes n'ont pas empêché la crise financière de 2007, nous sommes conscient que le problème ne vient pas des règles de gouvernance ni des réglementations des risques mais bien de leur application ou respect.

2. Définition actuelle de la gestion des risques

Le but de la gestion des risques est de mettre en œuvre un ensemble de références pour encadrer et affronter les risques et incertitudes de façon efficace. Sachant que les risques sont omniprésents dans presque toutes les activités de l'entreprise qu'elles soient économiques ou financières. Identifier, évaluer et gérer les risques font parties de la gestion stratégique de l'entreprise sur les longs termes par le conseil d'administration.

Un risque pur ou accidentel, généralement combine la probabilité et la fréquence d'un événement ainsi que sa conséquence qui se mesure par la déviation ou disparition par rapport aux résultats anticipés. On parle généralement de précaution plutôt que de prévention pour être protégé de l'incertitude.

(Dionne, Notes du cours: 'Gestion des risques et assurances', 2001) a défini la gestion des risques ainsi : « *c'est un ensemble d'activités (financières et opérationnelles) qui permet de maximiser la valeur d'une entreprise ou d'un portefeuille en réduisant les coûts associés à la volatilité de ses flux d'entrées et de sorties de fonds (cash flows). Les principales activités sont la diversification et la couverture des risques par l'utilisation de divers instrument dont les produits dérivés et structurés, l'assurance de marché, l'autoassurance et l'autoprotection. Les principaux coûts à minimiser pour l'entreprise sont les coûts espérés de défaillance financière, les paiements espérés aux partenaires (stakeholders), les paiements espérés d'impôts et les financements d'investissements. Le comportement des gestionnaires face au risque (appétit du risque du gestionnaire) et la gouvernance des entreprises affectent également les choix des gestions des risques.* »

Les cinq principaux risques qu'on peut rencontrer en gestion des risques sont :

1. Risque pur : ou accidentel, qui survient sans faire attention, involontaire.
2. Risque de marché : variation des prix des matières premières, taux de change, rendement,... etc.
3. Risque de crédit : taux de recouvrement, probabilité de défaut, ...etc.

¹⁶ En finance, un produit dérivé ou contrat dérivé évoque un contrat entre deux parties, acheteur et vendeur, fixant des flux financiers futurs fondés sur ceux d'un actif sous-jacent réel ou théorique, généralement financier

4. Risque opérationnel : fraude, erreur du personnel,...etc.

5. Risque de liquidité : ne pas posséder suffisamment de fonds pour rencontrer les obligations.

« *La gestion des risques fait partie de la gouvernance des entreprises, ces principales orientations doivent être définies par le conseil de l'administration et son suivi doit être sous la surveillance de directeurs indépendants et compétents du comité d'audit ou d'un comité de gestion des risques, pour les entreprises très exposées à différents risques comme les institutions financières* » (Dionne, Gestion des risques: histoire, définition et critique, 2013, p. 19)

Il existe plusieurs outils de communication sur les situations de risques, et il semble très utile car il engendre des comportements responsables (CLUSIF, 2009)

Parmi les moyens de communication, nous nous focalisons sur les nouvelles technologies (Smartphones, Internet, réseaux sociaux, logiciels, informatique) dans la gestion des risques. Jusqu'à présent, cette thématique a particulièrement été étudiée sous l'angle de la crise. Nous souhaitons élargir cette perspective pour aborder la phase de prévention et de reconstruction et surtout explorer les expériences des entreprises, que celles-ci peuvent soulever. Nous souhaitons identifier les changements que ces évolutions pourraient induire et définir un plan pour les futures études.

Bien évidemment, quand on parle de numérique, de nouvelles technologies, d'évolutions,... etc. on a tendance à penser que cela se répercute de façon très positive sur l'entreprise. C'est vrai qu'il semble, au premier abord, que l'entreprise numérique évite des risques auxquels fait face l'entreprise classique, ceci dit, ses nouvelles caractéristiques génèrent de nouvelles sources de risques.

Parmi les risques auxquelles l'entreprise est exposé avec le nouvel air numérique : les atteintes à la réputation par les rumeurs, opérations de déstabilisation sur internet, réseaux sociaux, ... etc., vol de données stratégiques et confidentielles par les hackers, contrefaçon et atteintes aux droits de propriété intellectuelle ainsi qu'aux informations personnelles, conservations des données numériques... etc.

Il semble alors évident qu'une qualité pour les services numériques est exigé dont la disponibilité car si le site deviens statique il n'a plus de sens ni lieu d'être, ou si la protection des moyens numérique n'est pas faite de façon régulière et dans les règles de l'art, il serait très facile pour un concurrent ou un malfaiteur à l'entreprise d'utiliser cette faille pour nuire à l'entreprise.

Le cadre juridique est tout aussi important car il permet de délimiter le champ de chaque intervenant, et vue l'évolution très rapide des nouvelles technologies, le droit évolue tout autant pour répondre aux nouvelles questions.

L'international est aussi concerné par cette question car l'internet ou plus globalement le numérique, permet une ouverture mondiale, une arme à double tranchant qu'on doit savoir comment utiliser et surtout comment en gérer les conséquences.

Si on se limite seulement aux risques liés aux ressources humaines, on peut les résumer en quelques points ainsi : (Cigref, 2011)

- Un manque d'adhésion ou le rejet de la politique de numérisation de l'entreprise par les employés : elle peut aller d'un simple malaise à un rejet total de l'outil numérique.
- Risques sociaux : le risque de grève est très probable surtout dans le cas où le numérique engendre des licenciements. Dans cette situation l'entreprise va se retrouver avec des pertes plus que des gains et des crises peuvent toucher l'entreprise.
- Sclérose des compétence : les TIC connaissent une évolution tellement rapide que l'entreprise préfère quelques fois embaucher de nouveaux diplômés à la dernière technologie que de former des anciens qui risquent d'être moins réceptifs aux changements.

3. Le lancement des communautés de pratiques RH

« *Une communauté RH est un excellent moyen pour déployer les usages 2.0¹⁷ au sein d'un cercle plus large d'acteurs RH. Et ce n'est pas les sujets qui manquent : recrutement, diversité, RH 2.0, évaluation annuelle, accompagnement des hauts potentiels... beaucoup de thèmes permettront d'associer d'autres acteurs des processus RH comme les managers par exemple. De nombreuses entreprises ce sont lancées dans cette dimension (Danone, Schneider Electric, Euro Disney, Carrefour, Microsoft, etc.)* » (Khiat & Akkacha, 2012, pp. 10, 11)

3.1. Pratiques du web dans le domaine des RH en Algérie

La question de l'innovation RH dans l'entreprise 2.0 a été traité par des algériens issu de l'Université d'Oran en 2012, les chercheurs avaient investi tout un semestre dans le cours de méthodologie de la

¹⁷ Le Web 2.0 n'a pas de frontières spécifiques mais plutôt un centre de gravité rassemblant sur sa périphérie un ensemble de principes et d'applications.

recherche, des outils du web 2.0 tout en privilégions le fait que les étudiants sont issu de différentes spécialités dont : l'informatique de gestion, licences en sciences économiques, de gestion et du commerciales de l'université d'Oran Es Senia. Ils sont de la génération Y qui est la génération du marché de travail, car ils communiquent grâce à la nouvelle technologie (Web 2.0). Cette génération semble plus apte de rendre l'entreprise plus souple à s'ouvrir et réfléchi à la cadence des transformations stimulées par l'innovation technologique. Ils peuvent être la cause que l'entreprise devient « agile » et « apprenante » (Khiat & Akkacha, 2012, p. 2)

Cette étude, ainsi que d'autres prouvent qu'en Algérie, les chercheurs s'intéressent déjà à ce sujet qu'est l'introduction du web dans l'entreprise. Mais le terrain est un tout autre territoire à découvrir et explorer.

3.2. Enquête menée au près d'une filiale BP (British Petroleum) installée en Algérie

Nous avons mené notre enquête auprès d'une multinationale anglaise, installée en Algérie en contrat avec Sonatrach, entreprise algérienne pétrolière, et dans laquelle la gestion des risques est instrumentée par des logiciels de gestion facilitant son développement et sa gestion.

Pour ce, nous avons tenus des entretiens avec responsables et collaborateurs afin de mieux cerner ce phénomène au sein de l'entreprise.

L'échantillon pris est de 14 personnes dont : 4 managers et 10 collaborateurs qui ont pu nous donner une idée générale de la procédure entamée par leurs entreprises ainsi qu'un tour d'horizon de cette question pour mieux cerner la façon avec laquelle elle est gérée.

Des guides d'entretiens ont servis de base de travail et les résultats obtenus ont été traités par le logiciel Nvivo pour des résultats sous formes de tableau récapitulatifs commentés et argumentés par les auteurs.

Les guides d'entretiens sont mis en annexe et les tableaux ont donné les résultats suivants : Un tableau réalisé à l'aide du logiciel Nvivo nous permet de donner une idée plus claire de l'étude de terrain.

Perception générale des différents acteurs de l'entreprise quant à la gestion des risques par le numérique

	Performances	Sécurité	Avis personnel Des interrogés	Conclusion
Système de gestion des risques	Très bien.	Améliorés avec le système du logiciel.	Satisfaits.	Positive.
Comment sa marche	Par des professionnels.	Avec un système informatisé sur logiciel auquel tout le monde a accès.	Façile d'utilisation.	Positive.
Suites aux réactions des intervenants	Réaction presque immédiate des responsables.	Amélioré par les suggestions de toutes personnes qui interviennent dans le système informatisé.	Sentiment d'appartenance à l'entreprise.	Positif.
Gain de temps	Enorme.	Amélioré en peu de temps.	Très satisfaits.	Positif.
Autre que logiciel de gestion des risques	En cours de développement continu avec un département R&D actif.	Sécurité et autre, les logiciels sont là pour améliorer le travail et le faciliter.	Ouvert à de nouvelles introductions numériques ou technologiques.	En voie de développement.
Conseil par expérience	L'introduction de nouvelles technologies améliore considérablement le système, et donc ne pas négliger.	Beaucoup a gagné en terme de temps, confiance des collaborateurs, droit du travail, réduction des conflits, moins d'accidents, meilleurs classements dans le monde, amélioration de l'image,...etc	A recommander vivement pour toutes entreprises et dans tous les domaines.	A recommander.
Double tranchant	Il faut savoir l'utiliser dans le bon sens.	Il faut utiliser les grands moyens pour sécuriser les informations personnelles afin qu'elle ne se retourne pas contre l'entreprise ou ces collaborateurs.	Savoir l'utiliser à bon escient.	A rester sur ces gardes.

Réalisé par nos soins.

La conclusion de l'enquête menée confirme l'importance de la révolution qu'a donné le numérique à la gestion des risques. Cette révolution a amélioré la sécurité, l'image de l'entreprise, sa rentabilité, sa stabilité, elle a développé le sentiment d'appartenance aux employés, réduit les accidents de travaux,...etc.

Conclusion

Le but de cette communication a été de savoir comment le numérique a-t-il révolutionné la gestion des risques dans les entreprises. Pour répondre à cette problématique, nous avons supposé un changement considérable et rentable dans le domaine de la GRH et qui a un impact positif sur tout le processus. Tout au long de notre recherche nous avons pu mettre en relation ces deux concepts appuyés sur une étude théorique dans laquelle nous avons tenté de mettre en symbiose les deux concepts. On a pu avoir la preuve que le numérique a vraiment révolutionné la gestion des risques à travers notre recherche sur terrain. Par contre, la face cachée derrière l'intégration du numérique au sein de l'entreprise est assez conséquente et il faut vraiment que son étude soit bien profonde. Seulement ceci ne pose pas vraiment un problème en ce qui concerne la gestion des risques dans certains cas où le numérique est intégré dans un sens plus informationnel que pratique, c'est-à-dire de façon à ce que l'information passe plus rapidement et facilement pour pouvoir y remédier. Sachant que les accidents de travail classent les entreprises par degré de performance, cette entreprise a su comment utiliser cette force pour améliorer l'environnement ainsi que son statut sans pour autant nuire à ces employés.

Limites et perspectives

Le numérique dans la gestion des risques a fait ces preuves et ne cesse de les démontrer jour après jour, son application dans les autres domaines de gestion peut-il donner d'aussi bons résultats ? et vu que c'est une arme à double tranchant, ne devons-nous pas nous armer de bonnes pratiques pour pouvoir y faire face ?

Toutes ces questions restent ouvertes pour améliorer la recherche dans ce sens et ainsi pouvoir donner le meilleur à l'entreprise par l'amélioration de la GRH.

Bibliographie

- Antonini, P., Aractingi, F., Buffard, P., & Burnett, J. (2015). L'entreprise face à ses enjeux et risques numériques. *Gouvernance et organisation des SI*. Paris.
- Blanchard, D., & Dionne, G. (2003). La gouvernance d'entreprise: entretiens. *Risques* 56, 92-95.
- Blanchard, D., & Dionne, G. (2004). The case for independent risk management committees. *Risk* 17, 5, S19-S21.
- Cigref. (2011, 03). Les risques numériques pour l'entreprise. 12.
- CLUSIF. (2009, 01 28). La gestion des risques: concepts et méthodes. Paris: Les dossiers techniques.
- Crockford, G. N. (1982). The bibliography and history of risk management: some preliminary observations. 7, 169-179. (T. G. insurance, Éd.)
- Dionne, G. (2013, 01). Gestion des risques: histoire, définition et critique. CIRRELT.
- Dionne, G. (2001). Notes du cours: 'Gestion des risques et assurances'. *HEC Montréal*.
- Harrington, S., & Niehaus, G. R. (2003). Risk management and insurance. USA: Irwin/McGraw-Hill.
- Khiat, A., & Akkacha, H. (2012). L'innovation RH dans l'entreprise 2.0: Essai de compréhension. Tunis.
- Mehr, R. I., & Hedges, B. A. (1963). Risk Management in the business enterprise. Illinois: Irwin, Homewood.
- Snider, H. W. (1956). Reaching professional status: a program for risk management. *Corporate risk management: current problems and perspectives*. American management association.
- Williams, A., & Heins, M. H. (1995). Risk Management and insurance. New York: McGraw-Hill.
- Williams, A., & Heins, M. H. (1964). Risk management and insurance. New York: McGraw-Hill.

Annexe

Retranscription sous forme de tableau Excel :

	Q1 : Quel est votre système de gestion des risques ?	Q2 : Comment sa marche ?	Q3 : Y a-t-il une suite à la procédure numérique ?	Q4 : Y a-t-il un gain de temps pour la gestion des risques ?	Q5 : Le numérique en dehors de la gestion des risques dans l'entreprise ?	Q6 : Réaction finale.
--	--	--------------------------	--	--	---	-----------------------

Man. 1	Logiciel de gestion des risques avec accès pour tous les membres de l'entreprise	Par un simple clic tout le monde peut faire ses remarques et suggestions dans le sujet.	Bien sur, c'est le but.	Oui, très grand meme.	Nous faisons en sorte d'utiliser la technologie dans d'autres domaines et même dans la gestion des risques nous essayons de développer notre système et le mettre à jour.	Très satisfait de mon entreprise et surtout du système qu'on applique, et on ne va pas s'arrêter là.
Man. 2	Informatisé.	Il suffit d'écrire ses idées concernant les risques auxquels l'entreprise peut faire face.	Et comment ? de la meilleure des façon et surtout beaucoup plus rapide et directe.	Oui et de façon révolutionnaire.	Dans d'autres cas oui comme par exemple pour les voitures de services, un petit appareil limiteur de vitesse, sa rente dans la gestion des risques mais de façon indirecte.	Il n y a pas mieux que la révolution, le développement et la technologie, c'est notre but pour développer notre entreprise.
Man. 3	Par les nouvelles technologies informatiques.	L'idée esst qu'un logiciel est là pour réunir tout le monde sur ce sujet, loin des longues réunions dans lesquels le sujet peut être détourné.	C'est notre objectif.	Un immense gain sur tous les points.	Nous avons des developpeurs pour tenter toujours de faciliter les tâches avec l'aide de la nouvelle technologie.	Si cette idée seras appliqué par toutes les entreprises nous aurons beaucoup plus de sécurité et pourrions gagner la confiance des collaborateurs.
Man. 4	Nouveau systems de ces dernières années suivant la révolution technologique.	Un compte ouvert pour chaque membre de l'entreprise sur un logiciel spécifique au sujet qui ressemble à une boite à idée.	Oui, et c'est la raison d'ailleurs, avoir un suivi plus rapide.	Bien évidemment, c'est parmi les avantages d'ailleurs.	Oui et sa évolue chaque jour.	Les avantages de cette procédures sont incontournables, nous aimerions pouvoir l'appliquer dans tous les domaines et nous y travaillons pour cela.
Coll. 1	Informatisé.	Connecté sur un logiciel spécifique pour donner son avis sur la gestion des risques vécu sur terrain.	Oui, et très bien meme.	Oui très grand, nous remarquons les changements juste après avoir poster les idées.	Je sait que l'entreprise travaille sur cela, mais je peux pas en dire plus.	Très bonne initiative, bon courage pour la suite.
Coll. 2	Par informatique.	Sur un ordinateur, dans un espace peronalisé, chacun donne ces idées pour améliorer le système de gestion des risques.	Oui.	Oui, sa se remarque d'ailleurs dans les améliorations des situations.	Oui, nous avons un département R&D. il s'occupe de faire évoluer l'entreprise dans ces domaines.	Satisfaction totale pour cette révolution qu'on aimerait voir plus couramment.
Coll. 3	Tous le monde a accès au logiciel et le terrain est le meilleur moyen de savoirligne.	Un logicile spéciale pour les membres de l'entreprises dans le but de développer la	Oui, c'est évident.	Oui, forcément.	Oui et dans plusieurs domaines.	Très satisfait.

		gestion des risques par le vécu.				
Coll. 4	Chacun a un compte dans lequel il peut être actif sur le net et ainsi contribuer à la gestion des risques.	Le terrain est le meilleur moyen de mieux comprendre le vécu, nous avons la chance de pouvoir l'exprimer dans une boîte à idée informatisée.	Le but est là.	Bien sûr, beaucoup plus rapide à mettre sur terrain car les idées sont vite étudiées et améliorées.	Oui bien sûr.	Rien sauf merci à l'entreprise.
Coll. 5	Identifiant et mot de passé et nous voilà connecté pour contribuer avec nos connaissances du terrain.	Connecté sur le logiciel nous avons la parole libre d'écrire nos idées et remarques pour développer la gestion des risques.	Mais c'est la principale raison de son existence.	C'est un des grands avantages.	Il existe effectivement, et l'entreprise à une veille technologique.	La révolution est ce qu'il y a de meilleurs dans tous les domaines y compris la GRH dont la gestion des risques.
Coll. 6	Un système très intéressant qui fait que tout le monde soit concerné et a le sentiment d'appartenir aux prises de décisions dans la gestion des risques.	Nos idées, mises en lignes sont toujours étudiées pour d'éventuels améliorations.	C'est la raison pour laquelle ce logiciel existe.	C'est le point positif numéro un.	Obligé de s'adapter au monde actuel, oui on l'applique dans plusieurs branches.	Content de faire partie des rares entreprises à appliquer cette gestion.
Coll. 7	Par informatique.	Le système informatisé a facilité le travail pour les responsables et à donner la parole de façon directe à tous le personnel.	Bien sûr.	Oui et de façon incroyable.	Oui et à plusieurs niveaux.	Il faut penser à appliquer l'informatique à tous les domaines pour faciliter beaucoup de chose comme l'a prouvé la gestion des risques chez nous.
Coll. 8	Avec un logiciel spécial et tout le monde participe.	Très intéressant que tout le monde peut avoir le droit de communiquer ces idées dans un contexte virtuel pour une application réelle.	Oui. C'est le but.	Un gain de temps considérable.	Oui, et fière.	Rien de meilleure que de travailler dans de tels conditions.
Coll. 9	Système amélioré par apport à ce qu'on faisait avant. L'informatique et les logiciels de gestion des risques.	Comparant à autrefois, ce système est une vraie révolution en terme de temps et d'espace.	Oui, et le système est plus performant, même la gestion deviens beaucoup plus facile pour les responsables.	Très rapide et efficace.	Le développement est incontestable et dans tous les domaines.	La technologie ne cesse de nous surprendre, nous attendons la suite des évolutions.
Coll. 10	Très	Un droit qui	Oui bien	Oui.	Oui.	Le sentiment

	<p>developpé et tout le monde peut participer, nous sommes dans un management beaucoup plus collaboratif .</p>	<p>est un avantage collectif, les idées ne viennent pas forcément des hauts placés vue qu'ils sont vécu par les personnes sur le terrain.</p>	<p>évidement.</p>			<p>d'appartenance se ressent ce qui nous pousse a vouloir vraiment améliorer le système.</p>
--	--	---	-------------------	--	--	--

Q : Question
 Man. : Manager
 Coll. : Collaborateur

LE CONTROLE DE GESTION SOCIALE AU SERVICE DE LA MAITRISE DES COUTS

Souad BOUNGAB

Enseignant Chercheur à l'Université Abdelmalek Essaâdi
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Tanger - Maroc
boungabsouad@yahoo.fr

Bouthaina GHAYATI

Diplômée de Ecole Nationale de Commerce et de Gestion -Tanger – Maroc
bouthainaghayati@gmail.com

Résumé

Asseoir les fondements d'une croissance forte, améliorer les performances et la qualité des prestations..., sont autant de chantiers dont la concrétisation repose en grande partie sur l'élément humain, acteur indispensable dans la réussite de tout projet. Les coûts salariaux représentent en moyenne 60% de la valeur ajoutée dégagée et donc il est vital pour les entreprises d'en contrôler l'évolution. Le contrôle de gestion sociale vient remédier à ce problème de maîtrise de la fonction sociale et sera alors le trait d'union pour permettre à la direction des ressources humaines de tenir sa place au sein des comités de direction. Ainsi, le département ressources humaines se dotera des outils d'analyse lui permettant de jouer pleinement son rôle de maîtrise des différentes données de la fonction. La problématique centrale peut être formulée comme suit : Comment le contrôle de gestion sociale peut contribuer à la performance financière par la maîtrise des coûts ? Pour répondre à cette problématique nous présenterons d'abord le contrôle de gestion sociale, ses outils et techniques. Ensuite nous montrerons la contribution de ce type de contrôle dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise par la maîtrise des coûts. En fin, du point de vue pratique une étude de cas a été réalisée dans une société de confection à Tanger- Maroc.

Mots clés: Contrôle de gestion sociale, Gestion des ressources humaines, Coûts, Performance.

Introduction

Face à l'augmentation des contraintes et à la diminution corrélative du temps disponible pour prendre des décisions, une des solutions actuellement envisageables consiste à optimiser la compétence par une utilisation rationnelle, raisonnée et systématique des différents types d'informations et de compétences disponibles tant à l'intérieur qu'en dehors de l'entreprise en terme du triptyque coût- qualité-délais. C'est en cela que le contrôle de gestion et ses composantes revêtent toute leur importance.

Le contrôle de gestion a pour mission de fournir aux managers les informations et les outils nécessaires à leurs prises de décision. Mais il revient en effet, au service du contrôle de gestion sociale de fournir à la DRH et à la direction générale les moyens d'obtenir des informations fiables dans des délais courts afin de leur permettre de prendre des décisions génératrices d'économie, d'efficacité et d'efficience.

Le développement de ce service de contrôle de gestion sociale permettra à la DRH de rendre le meilleur service, au meilleur coût via la maîtrise des différentes compétences, en optimisant les ressources et de concilier en matière de gestion des ressources humaines entre des considérations opérationnelles immédiates et une vision stratégique qui s'inscrit dans une nécessaire durée.

Ainsi, la problématique de cet article s'articule autour de la question suivante : Comment le contrôle de gestion sociale peut-il contribuer à améliorer la performance financière d'une entreprise ?

Il en ressort les questions suivantes :

- Quel est l'avantage que procurera la mise en place du service de contrôle de gestion sociale sur le plan managérial et organisationnel ?
- Comment le contrôle de gestion sociale pourrait être appliqué afin d'atteindre les objectifs fixés ?
- Comment le contrôle de gestion sociale peut maîtriser les coûts ?

Face à ces interrogations, notre démarche permet tout d'abord de présenter dans un premier temps l'intérêt du contrôle de gestion sociale, sa démarche et sa méthode au niveau stratégique et opérationnel et sa contribution à la maîtrise des coûts.

Dans un deuxième temps il est question de s'interroger sur l'applicabilité du contrôle de gestion sociale en entreprise via une étude de cas dans une entreprise de confection et d'habillement à Tanger.

1. Volet théorique : le contrôle de gestion sociale au service de la performance

Le contrôle de gestion sociale s'est créé suite à la demande des organisations afin de répondre à un besoin d'anticipation et de contrôle au niveau de la gestion des ressources humaines.

Le contrôle de gestion sociale représente une composante et une des extensions du contrôle de gestion. Ce système d'aide au pilotage social de l'organisation contribue à la gestion des ressources humaines au niveau de la maîtrise des coûts et de l'amélioration des performances.

Il consiste à calculer les coûts résultants du travail et des avantages associés et à analyser les variations de la masse salariale. Cette fonction permet aussi de piloter les effectifs et de suivre la performance RH grâce à des indicateurs clés. C'est un processus permanent organisé qui repose sur l'accompagnement actif de la DRH afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée dans le cadre de la stratégie de développement. A ce titre, il doit permettre l'identification des facteurs clés de succès du potentiel humain de l'entreprise et fournir les indicateurs de mesure de leur performance.

1.1. La démarche du contrôle de gestion sociale

Le contrôle de gestion sociale repose sur un ensemble de démarches et d'outils et peut être scindé en deux types selon la nature de la mission : contrôle stratégique et contrôle opérationnel.

Le contrôle social stratégique

Le contrôle social stratégique permet à la direction d'appréhender la nature des hypothèses conditionnant, de manière déterminante pour le long terme, les activités et les structures de l'entreprise jugés les plus aptes à lui permettre de réaliser ses finalités. Dans le cas du contrôle social, il est celui des options à long terme prises par les directions générales et les directions des ressources humaines concernant les structures de rémunération, l'évolution des compétences, l'accroissement des coûts sociaux mais il est aussi celui du choix des processus de contrôle, c'est-à-dire de la structure et du fonctionnement du système.

Le contrôle social opérationnel

Le contrôle social opérationnel incite chaque responsable à gérer les facteurs du succès dans le sens requis par la stratégie, qui lui permet de comparer le déroulement de son action aux objectifs du plan à court terme et d'identifier la cause des divergences éventuelles afin d'en déduire la nature des mesures à mettre en œuvre.

Il concerne prioritairement la mise en place et le suivi des budgets de frais de personnel, mais aussi la gestion des rémunérations, des flux des effectifs et de l'ajustement des compétences requises sur les postes, c'est-à-dire la mise en place et le suivi des tableaux de bord de la gestion sociale.

Le tableau ci-après synthétise les démarches et les méthodes du contrôle de gestion sociale stratégique et du contrôle de gestion sociale opérationnel autour des principaux axes du pilotage socio-économique.

Tableau 1. Les démarches et les méthodes du contrôle de gestion sociale au niveau stratégique et opérationnel (EDVINSSON L., MALONE L., *Le capital immatériel de l'entreprise, Maxima, 1999.*)

Contrôle de gestion sociale stratégique		Contrôle de gestion sociale opérationnel	
Axes d'action	Démarches - Méthodes	Axes d'action	Démarches -Méthodes
ORGANISATION	-Evaluation de l'organisation -Mise en œuvre des flexibilités	PILOTAGE SOCIAL	-Gestion individuelle des dysfonctionnements -Suivi des conditions de travail
EMPLOI-COMPETENCES	-Projection des effectifs et compétences -Planification des ressources humaines -Politique de formation	ALLOCATION ET DEVELOPEMENT DES RESSOURCES	-Gestion des effectifs et des temps -Formation -Gestion des compétences et des carrières
IMPACT FINANCIER MASSE SALARIALE	-Mesure des coûts sociaux -Evaluation des systèmes de rémunérations -Pilotage de la masse salariale	PILOTAGE ECONOMIQUE	-Paie -Rémunération -Budgets de frais de personnel -Suivi de la masse salariale

PERFORMANCES	-Suivi des performances socioéconomiques Politiques d'intéressement		
---------------------	--	--	--

1.2. La contribution du contrôle de gestion sociale à la performance globale de l'entreprise

Il est inutile de complexifier les pratiques du contrôle de gestion sociale au regard du bénéfice attendu, sans s'interroger sur la pertinence de la valeur créée pour les différents acteurs. Le risque est de chercher à satisfaire les attentes de tous dans un souci de légitimation en mettant l'accent sur les moyens mis en œuvre plus que les résultats obtenus.

Le contrôle de gestion sociale : un outil de pilotage

Selon Valérie Frankiel ¹⁸ « Les DRH que nous rencontrons manquent généralement d'outils pour piloter leur stratégie et s'assurer que les actions sont correctement déclinées aux différents niveaux de leur organisation. Plus cette dernière est décentralisée, plus elle compte de ramifications, plus les DRH ressentent le besoin – mais aussi la difficulté – de mettre en place un pilotage RH structuré, fondé sur des indicateurs pertinents et partagés».

Au cours des dernières années, la fonction RH s'est remarquablement structurée, dans la plupart des groupes et des grandes entreprises, elle s'est indiscutablement affirmée dans son rôle de partenaire de la direction générale, des managers opérationnels et des salariés au quotidien. Mais, si elle s'est équipée de dispositifs transactionnels performants, elle a en revanche trop souvent laissé de côté le monitoring et le pilotage.

Le contrôle de gestion sociale permet aux Directions des Ressources Humaines de renforcer leur capacité à :

- Piloter la stratégie RH et la diffuser de façon très opérationnelle aux différents niveaux de l'organisation ;
- Communiquer régulièrement avec leurs clients internes pour, d'une part, mieux évaluer leurs besoins et, d'autre part, mesurer et faire connaître les résultats des politiques menées ;
- Démontrer via des éléments mesurables que leurs actions ont une réelle déclinaison en termes d'amélioration de la performance.

Ainsi le contrôle de gestion RH s'articule autour des actions suivantes:

- Participer à la fixation des objectifs;
- Mesurer les écarts entre les réalisations et les objectifs;
- Superviser les pro-actions déclenchées en vue de l'atteinte des objectifs;

Analyser les causes du retard de l'atteinte des objectifs:

- Objectifs trop ambitieux ou mal fixés;
- Actions correctrices n'aboutissant pas aux résultats escomptés;
- Management à reconsidérer.

Parmi les différentes conceptions du contrôle de gestion, regroupées dans le tableau ci-dessous, il s'agit de retenir conjointement la conception de l'approche systématique et organisationnelle ainsi que celle qui repose sur les théories de l'école des relations humaines. En effet, pour définir le contrôle de gestion sociale : il faut dépasser le simple principe d'analyse des écarts de la théorie classique pour atteindre un concept plus socio-économique qui met en interaction étroite la motivation des hommes avec leur performance mesurée.

Tableau 2. Les conceptions du contrôle de gestion sociale

Conception de l'entreprise	Conception du contrôle de gestion
Théorie classique	-Contrôle comptable et financier centré sur la vérification ; -Analyse des écarts et des responsabilités.
Ecole des relations humaines	-Contrôle socio-économique ; -Audit social ; -Participation, motivation, communication.

¹⁸ FRANKIEL VALÉRIE, « Le tableau de bord de pilotage RH au service des Directions des Ressources Humaines », Avis d'expert, Keyrus Management, <http://www.keyrus.com/keyrus/id/20200?cid=42> (consulté en mars 2015).

Approche systématique et organisationnelle	-Pilotage de l'organisation ; -Contrôle intégré des sous-systèmes ; -Relation structure-objectif-performance ; -Relation communication-information-performance.
---	--

LEBRATY JACQUES, « Evolution de la théorie de l'entreprise », *Revue Economique*, n°1, 1974
http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1974_num_25_1_408128
(consulté en février 2015).

Les apports du contrôle de gestion sociale

L'émergence du contrôle de gestion sociale est liée à la reconnaissance de plusieurs besoins et plus particulièrement la maîtrise de la masse salariale et la réduction des coûts cachés engendrés par les dysfonctionnements sociaux.

- La maîtrise de la masse salariale:

La masse salariale est un élément déterminant de l'équilibre social et de l'équilibre financier des entreprises. Elle est influencée par quatre principaux paramètres à savoir :

- L'évolution globale des effectifs ;
- Les changements dans la répartition des différentes catégories de salariés ;
- Les augmentations générales et catégorielles ;
- Les augmentations individuelles dues au mérite, à l'ancienneté ou à la promotion ainsi que l'effet du remplacement des salariés.

Le contrôle de gestion sociale intervient sur ces différents paramètres qui peuvent affecter l'évolution de la masse salariale afin d'anticiper leurs effets sur la situation financière de l'entreprise.

Dans une optique stratégique, le contrôle de gestion sociale simule l'évolution de la masse salariale en fonction de certains paramètres (nombre de départs, nombre d'embauches, promotion...) pour éclairer les décideurs dans leurs choix sociaux.

Tout ceci nécessite une collecte d'informations synthétisées à travers des indicateurs et des tableaux de bord, qui renseignés périodiquement, aident aux décisions de politique de rémunération. Ces indicateurs concernent :

- L'état du marché: écart entre le salaire moyen de l'entreprise et celui du marché ou de la branche professionnelle, l'évolution du salaire avec l'âge et le diplôme, l'état des salaires par niveau d'emploi et de carrières, diagnostic des augmentations de salaires et de primes etc. ;
- Le lien rémunération et évolution: matrice de simulation de corrélation entre niveau de compétence et augmentation de rémunération, taux global d'augmentation possible pour l'ensemble des rémunérations de l'entreprise pour une période etc. ;

- La réduction des coûts cachés:

L'une des missions fondamentales du contrôle de gestion sociale est de détecter les dysfonctionnements sociaux et leurs causes en vue d'alerter les responsables.

Un dysfonctionnement social peut être défini comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés. Il peut être envisagé de deux façons:

- En privilégiant ses causes, il sera pris en compte comme un indicateur social dont les variations sont en relation avec le climat social de l'entreprise;
- En privilégiant ses effets, le dysfonctionnement social sera considéré comme une perturbation dans le fonctionnement du système de l'entreprise; dans ce sens il s'agit d'étudier les coûts qu'il engendre et de chercher à les réduire.

Les coûts cachés mesurent les coûts engendrés par les dysfonctionnements sociaux dont les principaux sont: l'absentéisme, le turn-over, les conflits sociaux, les accidents de travail.

L'étude des coûts cachés est une démarche qui présente plusieurs intérêts en matière de contrôle de gestion sociale. Elle permet une amélioration continue des performances en :

- mettant en évidence les dysfonctionnements sociaux les plus coûteux;
- établissant une hiérarchie des actions de réduction de coûts à entreprendre;
- motivant les hommes par la prise de conscience des pertes financières induites par les dysfonctionnements sociaux.

Les éléments de coût à prendre en compte dans une étude des coûts cachés sont de deux ordres :

- Les coûts de perturbation (coûts indirects supportés par l'entreprise) : perte de production, accroissement des délais de production, perturbation de l'activité de d'autres collaborateurs, perte de clients et de commandes futures, etc. ;
- Les coûts de régulation (coûts directs supportés par l'entreprise) : dépenses engendrées pour le remplacement de salariés (absents, accidentés...), heures de formation dispensées pour les nouveaux salariés, pertes de chiffre d'affaire (annulations de commandes, rabais pour livraison tardive) etc.

Pour réussir sa mission, le contrôle de gestion sociale doit relier les objectifs RH aux indicateurs sociaux qui leurs sont affectés afin d'en assurer l'atteinte dans les délais impartis. Ce qui revient à positionner, en amont de cette étape, une phase de communication auprès du management opérationnel sur la relation qui existe entre l'atteinte d'un objectif de GRH et la mesure de ses résultats dans l'unité d'œuvre de l'organisation.

Les conditions de succès du contrôle de gestion sociale reposent sur l'identification des coûts non productifs et sur une adhésion forte des acteurs opérationnels qui ont la charge directe des RH de l'entreprise.

L'importance de l'implication des managers est le premier pas vers la performance. Le contrôle de gestion RH s'intègre dans un système où les managers opérationnels sont des décideurs à part entière et où ils sont pilotes de l'unité organisationnelle qu'ils dirigent. Ils sont les relais de la DRH pour faciliter la gestion de proximité avec leurs équipes et pour faire remonter à la DRH la mesure de l'évolution des indicateurs de performance.

1.3. L'évaluation de la performance sociale par l'élaboration des budgets et des tableaux de bord sociaux

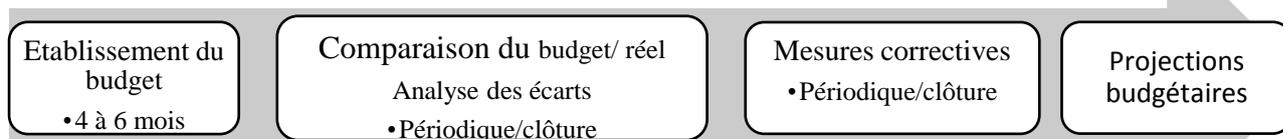
Une organisation sans mécanisme de pilotage des RH va à la dérive. Une organisation qui ne rend plus de comptes se sclérose et finit par disparaître. Le contrôle budgétaire et les tableaux de bord sont des outils à la disposition de la direction des ressources humaines pour éviter ces écueils.

La construction et suivi des budgets

Le contrôle budgétaire social repose sur la fixation et la réalisation des objectifs financiers affectés aux différents domaines de la DRH qui font généralement l'objet d'enveloppes budgétaires allouées par exercice.

Le contrôle de gestion sociale procède par ajustements successifs. Cela consiste à élaborer des prévisions, à les comparer aux réalisations puis à engager des mesures correctrices afin d'ajuster les actions à l'objectif affiché : respecter le budget. Le contrôle de gestion sociale dispose de plusieurs outils afin de mettre en œuvre le contrôle à distance, que nous détaillerons ci-après.

Figure 1. Processus budgétaire des charges sociales



SAULPIC O., GIRAUD F., NEAILLEAU G., *Management control and performance processes*, Gualino, 2005.

Ce processus est à compléter par des tableaux de bords permettant d'alerter les décideurs.

L'élaboration des tableaux de bord de la gestion sociale

Au sein de la direction des ressources humaines, les objectifs se résument ainsi : recruter et maintenir un personnel compétent, productif, motivé, adaptable, stable mais pas trop, jeune mais pas trop, avec du potentiel pour évoluer, tout en diminuant la masse salariale dans un climat social serein¹⁹.

Dans cette perspective, les budgets et les tableaux de bord relatifs aux ressources humaines réunissent des données sociales qui permettent de suivre l'évolution des effectifs, de contrôler l'augmentation de la masse salariale, de mesurer la progression des compétences et de la productivité des salariés pour améliorer la qualité du climat social.

Par ailleurs, ils permettront de mesurer les résultats concrets des différentes facettes d'une politique sociale, de dégager des écarts et de prendre les décisions raisonnées. C'est sous cette perspective purement dynamique que le tableau de bord social est un outil de pilotage au service des stratégies les plus fines.

Il existe plusieurs familles d'indicateurs sociaux qui pourront être abordés selon l'objectif poursuivi par le tableau de bord :

En premier lieu, il s'agit des indicateurs sur l'information de structure qui sont des indicateurs de position englobant tous les paramètres qui individualisent de façon durable les hommes dans l'organisation. On y trouve des informations de base comme l'âge, le niveau d'études, la situation familiale, le statut, le poste, ... Ils renseignent sur une situation à un moment donné. Ils se caractérisent par une évolution lente et progressive.

En seconde place, les indicateurs d'informations de comportement regroupent ceux qui renvoient à l'analyse du climat social dans l'entreprise (motivation, implication des salariés...). Il est à signaler qu'il serait judicieux d'assurer le suivi avant la survenance de problèmes graves qui se manifestent soudainement.

Subséquentement, les indicateurs sur l'information relative à la compétence se déclinent en formations initiales et continues, ainsi qu'en compétences professionnelles et leurs applications sur des résultats opérationnels. Ils reflètent le potentiel de l'entreprise à s'adapter aux grandes évolutions.

Au dernier abord, les indicateurs d'informations politiques regroupent ceux issus de la volonté de l'entreprise et exprime le résultat d'une politique sociale affirmée. On trouve entre autres des indicateurs relevant des composantes de la rémunération avec la part fixe et du variable rapportées à la rémunération totale ainsi que les niveaux de rémunération par catégorie professionnelle, les écarts de rémunération entre la fraction des salariées les mieux payés et la même fraction des salariés les moins bien payés. Il s'agit également de faire apparaître l'évolution du pourcentage de la masse salariale consacré à la formation dans l'entreprise ainsi que la répartition de ce pourcentage par catégorie socioprofessionnelle, par niveau de qualification.

En conclusion, le choix des indicateurs se fait en fonction de leur contribution à la réalisation de l'objectif et des actions possibles qu'ils permettent en cas de dérives. Des indicateurs moins nombreux mais très significatifs. L'organisation de la collecte d'information, lourde à gérer, a le mérite de faire participer en amont les responsables à l'élaboration des tableaux de bord. De ce fait, il convient en retour de les informer des résultats²⁰.

¹⁹ HUSELID M.A., BECKER B.E., BEATTY R.W., Tableaux de bord sociaux, Broché, 2005.

²⁰ IMBERT J., Les tableaux de bord RH: construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage, Eyrolles, 2014.

L'entreprise est souvent engagée dans des processus complexes impliquant une grande partie de son organisation. La réussite de ses processus dépend pour partie d'une bonne communication sociale. Partant de là, développer la communication sociale se définit concrètement comme la transmission d'informations sociales enrichies, nécessaires à la réalisation des objectifs de chaque service.

Les indicateurs sociaux ainsi définis doivent être comparés à des indicateurs de même nature, mesurés à l'extérieur de l'entreprise. Il faut constituer le référentiel externe, puiser des sources de comparaisons, améliorer la visibilité tout en fiabilisant la prise de décision.

Pour ce faire, il existe plusieurs types de référentiels dans lesquels s'intègrent les informations sociales:

- Le référentiel interne : retraçant l'évolution de l'information sociale dans le temps.
- Le référentiel externe : situant l'entreprise sur son marché en comparant ses informations avec celles des autres entreprises.

En conclusion à cette partie, nous pourrions résumer que le contrôle de gestion sociale représente un outil de pilotage permettant de planifier, d'exécuter, d'évaluer les décisions en matière de ressources humaines. Un des objectifs ultimes étant la maîtrise des coûts. Dans la même veine, il s'agit de contrôler et de maîtriser la masse salariale ainsi que les effectifs associés.

2. Volet empirique: le contrôle de gestion sociale au sein d'une pme du secteur de l'habillement

Le contrôle de gestion sociale exige de revenir à son principe fondateur qu'est la création de valeur pour les parties prenantes. Le pilotage et la maîtrise du budget et des indicateurs clés font partie intégrante des exigences de la fonction ressources humaines. La valeur n'est réellement créée qu'après avoir maîtrisé les coûts, les risques et les différents éléments constitutifs de la performance attendue.

Les réflexions abordées dans cet article conduisent à nous interroger sur la pertinence du contrôle de gestion sociale dans le cadre de l'industrie d'habillement, comme levier de performance RH, permettant d'améliorer les activités RH, de les piloter et d'aider les managers de prendre les décisions opportunes.

Le choix du secteur de l'habillement émane de la place qu'il occupe dans l'économie marocaine tant par sa valeur ajoutée, sa part dans les exportations que par les effectifs employés. Connaissant une dynamique de croissance et de mutation, ce secteur est en train de réussir le pari de sa mise à niveau social avec l'appui du Bureau International de Travail²¹.

2.1. Prise de connaissance générale de l'entreprise

Opérant dans le secteur d'habillement et de textile à 100% chaîne et trame, Contatex travaille dans le cadre de la sous-traitance pour le compte des clients à l'étranger particulièrement en Espagne. C'est une SARL au capital de 1700 000 dirhams créée en 2007. Elle est façonnier à 100% et spécialisée dans la pièce à manches pour 20%, le chemisier pour 20% et les bas (pantalons, short) pour 60%.

Par rapport aux données du secteur du Textile et Habillement relatives à l'année 2013, Contatex est une entreprise qui se situe dans la moyenne sectorielle par son effectif qui atteint 687 en 2014²².

Rubriques	Données de l'année 2014			
	Total secteur TH	Moyenne du secteur T/H	CONTATEX (chiffres 2014)	Ecart en %
Nombre d'entreprise	1612			
Effectifs	210 000	148	687	
Exportations (en K DH)	34 888 000	30 930	27 462	

²¹ AMITH: Association marocaine des industries de textile et de l'habillement, Fibre Citoyenne, <http://www.textile.ma/portail/PageFR.aspx?id=77> (Consulté en mars 2015).

²² AMITH: Association marocaine des industries de textile et de l'habillement, Towards New Borders To Grow: Textile & Clothing In Morocco (2014), (Consulté en Avril 2015)

Investissements (en K DH)	1 875 000	1 103	53	
Valeur ajoutée (en K DH)	16 591 000	9 760	7073	
Production/Salarié (en DH)		154 635	41 877	-72.92%
Valeur ajoutée/Salarié (en DH)		45 932	29 367	-36,10%

Tableau 3. Comparaison et positionnement sectoriel de Contatex

Observatoire Marocain de l'industrie, Office de change et HCP (consulté le 19 avril 2015).

Hormis des lois nationales, les travaux de recherches²³ de la Société Financière Internationale (SFI) révèlent que la législation en matière de salaire est souvent peu respectée dans le secteur. Au niveau mondial, les niveaux des salaires ont sensiblement augmenté en 2011, mais il semblerait que les salaires de l'industrie du textile et des vêtements restent faibles y compris ceux de Contatex²⁴.

Tableau 4. Benchmarking géographique

Habillement	Turquie	Tunisie	Egypte	Inde	Maroc
Export vers UE en Milliards € 2014	9 183 671 990	2 079 220 300	369 960 120	4 633 219 810	2 301 359 060
Export vers UE en Milliards € 2012	8 767 327 320	2 116 011 280	389 830 020	4 113 984 530	2 171 496 210
Evolution	4.5%	-1.77%	-5.37%	11.20%	5.64%

	Turquie	Tunisie	Roumanie	Portugal	Maroc	CONTATEX
Turn-over	4 à 5%		4%		3 à 7 %	36.3 %
Absentéisme	3 à 4 %	5 à 12%	4 à 7%	6 à 10%	3 à 5 %	12-16%
Durée travail	2 231 H/an				+2 208 H/an	+2.208 H/an
Coût minute en €	0.07	0.063	0.055	0.14	0.073	
Charges sociales	43%	18.8%			22%	25%
SMIG	2.1	0.83	70 €/ mois		1.14	1.14
Rapport MOI/MOD				15 à 25 %	17%	9.8%
Productivité moyenne	65-70%	70%			50%	60-75%
Filière Amont	Forte	Faible	Faible		Faible	
Délais de livraison	2 à 4 sem.	2 à 3 sem.	3 sem.	4 sem.	3 à 4 sem.	1 à 2 sem.
Réassort		1 sem.	1 sem.		2 sem.	2 sem.
Respect du délai	90%	90%	85%		80%	90%

Source : www.Eurostat.com²⁵ et www.euratex.eu²⁶

2.2. Diagnostic de la gestion sociale de l'entreprise

La structure de l'entreprise se compose d'une DG qui s'occupe de la direction générale et de la direction commerciale, d'une DGA, d'un service comptable, d'un service logistique, d'un service d'administration des ressources humaines. La maîtrise de la production se compose d'un chef de coupe, d'un agent C.A.O (Conception Assistée par Ordinateur), de 2 superviseurs de chaîne, de 8 chefs de chaîne, 3 contrôleurs de qualité, d'un responsable d'emballage et de 5 mécaniciens.

Le taux d'encadrement représente 6.7% de l'effectif, ce qui explique un manque criard d'encadrement car les contremaîtres professionnels sont rares, faute de formation appropriée. Le secteur de textile est d'habillement favorise l'emploi de la tranche ouvrière. Parmi, les principaux problèmes relevés pour la branche restent toujours la sous-traitance, la formation et le sous-encadrement.

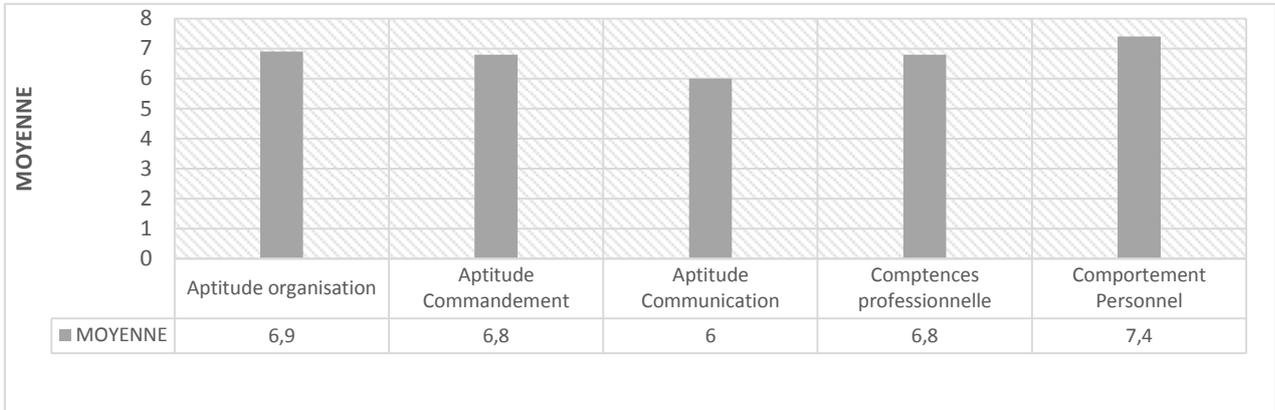
²³ SFI : Société Financière Internationale et BIT : Bureau International du Travail, Better Work : Stage II : Global Compliance Synthesis Report 2009-2012, Genève, 2013.

²⁴ BIT : Bureau International du Travail, « Rapport mondial sur les salaires 2012/13 : Salaires et croissance équitable », Genève, 2013.

²⁵ Eurostat : Commission Européenne, Votre clé d'accès à la Statistique européenne, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Consulté le 16/04/2015).

²⁶ Euratex: The European Apparel and Textile Confederation, The EU-28 Textile and Clothing Industry in the year 2014, http://euratex.eu/library/statistics/key-data/key-data-details/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=4846&cHash=a43f98d261ba88233db94846a8f7e08e (Consulté le 16/03/2015).

80% de l'effectif est entre 18 et 40 ans, les départs en retraite sont à 4 % de l'effectif. Ceci révèle une réelle problématique quant à la gestion des jeunes salariés et un nombre réduit de salariés sur des tranches d'âges médianes, tout en sachant que les questions d'âges, sont en corrélation avec le degré de maturité des compétences. En effet, il est fortement probable qu'un salarié senior possède des



compétences plus matures qu'un salarié junior. Le temps étant un facteur d'acquisition de compétences. 12.8% de l'effectif est présent depuis plus de 5 ans ce qui dénote la présence d'une politique sociale creuse et d'un climat sociale délétère. Le taux du turnover étant élevé, 36.3% de l'effectif à moins d'un an de présence.

Au niveau de la société les indicateurs d'absentéisme, de turnover sont calculés mais pas suivis de façon systématique. Il existe un règlement intérieur mais il n'est pas déposé.

Le besoin de recrutement est exprimé par le chef de salle et validé par la direction générale. Il n'existe pas de procédures de recrutement, on recrute à la porte et en fonction du besoin de production.

L'intégration est succincte, l'ouvrier intègre immédiatement les chaînes de production sans avoir à passer un test de compétences par un formateur ou contremaître qualifié qui pourrait juger sa compétence, sa cadence et ainsi l'affecter à la chaîne de production convenable.

Quant à la rémunération, le salaire moyen est le SMIC (12.85DH/heure/ouvrier). La politique d'augmentation est définie par le RRH en coordination avec le directeur général annuellement. L'ancienneté du personnel pose un problème, en effet les nouvelles recrues demandent le même taux horaire que les ouvriers déjà en place. La politique de formation est inexistante donc le plan de formation aussi. Il n'y a aucune procédure ni outils d'évaluation du personnel.

L'évaluation des compétences est effectuée par le directeur propriétaire à travers ses appréciations sur quelques aptitudes et compétences (voir graphique ci-dessous).

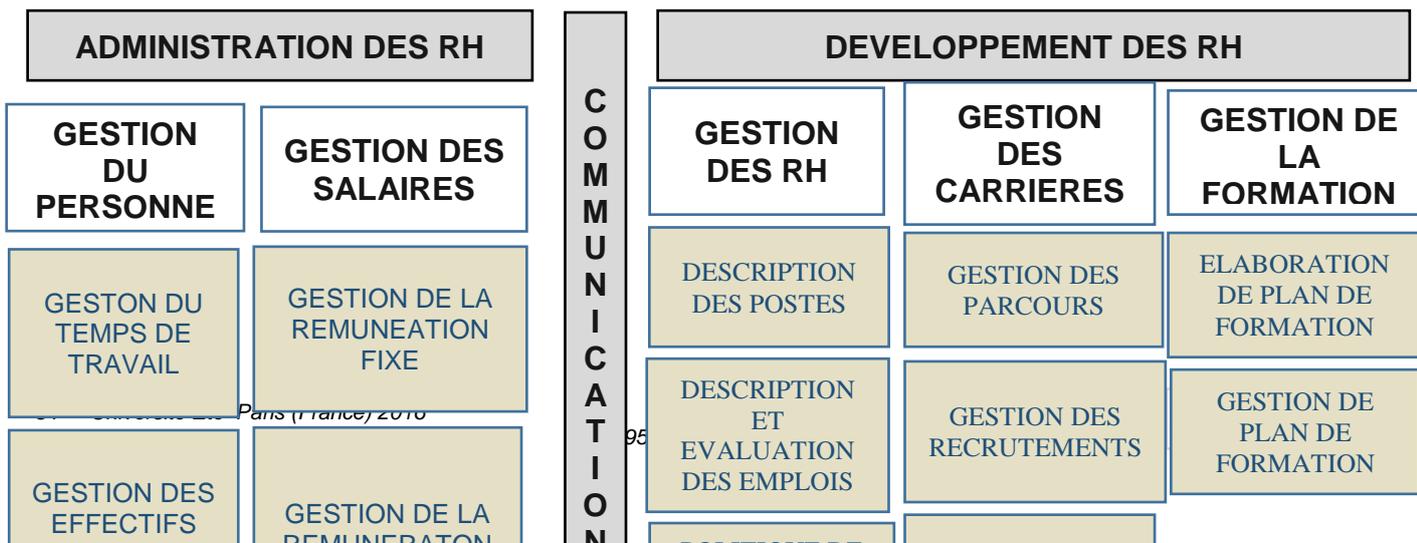
Figure 2. Evaluation des compétences par le directeur général

2.3. Préconisations pour mise à niveau des Ressources Humaines

Lors de nos entretiens avec les responsables, nous avons parfaitement ressenti une divergence dans le processus décisionnel. Le Directeur des ressources humaines voulait introduire les méthodes et réajuster le service ressources humaines afin de réduire le taux erratique du turnover et d'accroître le taux de féminité dans les chaînes de production tandis que le Directeur général souhaiterait dans un premier temps s'investir dans la création d'une chaîne de formation.

La vision stratégique des deux chefs d'entreprise était autre et se résume dans le schéma ci-dessous.

Figure 3. Vision stratégique des chefs d'entreprise pour la réorganisation de la DRH



Par ailleurs, ceci peut être accompagné par la mise en place d'un système de contrôle de gestion sociale soutenu par l'élaboration d'un manuel de procédures RH pour mieux organiser les processus du service et en dégager ainsi plus d'efficacité.

En tenant compte de la taille de l'entreprise, l'intensité capitalistique, de taux d'emploi de personnel féminin conduisent à déduire que la recherche de la motivation constitue un objectif essentiel qui transparait largement dans les systèmes de rémunération. L'existence de primes collectives liées aux résultats, de primes individuelles d'assiduité, l'individualisation des salaires, l'importance des écarts hiérarchiques attestent que l'on entre dans le domaine des structures de rémunérations « à résultats » qui laissent une part importante au salaire lié à la performance.

Les constats laissent entrevoir une certaine flexibilité principalement au caractère relativement peu contraignant des textes conventionnels de la branche, à l'absence quasi-totale d'accords d'entreprise ou d'établissement, et surtout à la très forte mobilité externe de la main d'œuvre (un turnover 36.6%). La situation indique également que l'entreprise ne semble pas rechercher à fidéliser leur personnel, l'individualisation des salaires semble assez peu développée. Elle fait plutôt un recours systématique au marché du travail pour recruter une main d'œuvre très souvent féminine, peu spécialisée, facilement remplaçable, assez peu syndiquée.

3.4. Le contrôle de gestion sociale comme système de maîtrise de coûts

L'importance perçue des enjeux justifie une exigence forte d'un cadrage organisationnel en mettre en place un service de contrôle de gestion sociale afin d'accompagner la volonté de la mise en œuvre du changement.

La mission du contrôleur de gestion sociale, comme le montre le tableau ci-après, s'articule autour du suivi de la masse salariale, l'élaboration du bilan social, des budgets, des tableaux de bord... tout en respectant les normes et le quadrille coût, qualité, délai et humain. Ces missions devront être adaptées à la nature de l'entreprise.

Tableau 5. Les attributions du contrôleur de gestion sociale

Les attributions et missions
Elaboration du bilan social et des différents tableaux de bord et reporting RH (effectifs, masse salariale, etc.
Suivre et analyser l'évolution des indicateurs et plan de progrès RH :l'ensemble des études statistiques RH (suivi des effectifs par catégorie, type de contrat, genre, analyse et suivi du budget des effectifs, études statistiques ponctuelles et suivi de la masse salariale, absentéisme, turnover ...etc.
Participer aux enquêtes de rémunération, à la gestion des augmentations individuelles et générales. Conseiller les opérationnels lors des recrutements ou des promotions /changement de fonction en tenant

compte du budget et politique salariale du groupe.
Elaborer les TDB et indicateurs sociaux par niveaux, groupe, département fonction... etc.
Elaborer et suivre l'exécution du budget du personnel, produire et analyser les données sociales RH.
Suivre et contrôler les recettes et dépenses RH en tenant compte des budgets transport, gardiennage, consommation bureau... etc.
Assurer l'analyse et le contrôle de gestion des données financières RH (salaires, CNSS, CIMR... etc.)
Construire et mettre à jour des outils de projection des besoins en termes d'effectif selon le budget alloué à chaque département.
Créer et mettre en œuvre des outils de suivi et de pilotage spécifique (absentéisme, contractuels, turnover,...)
Veiller au strict respect des normes 5'S, environnement, hygiène & sécurité.
Veiller au respect des procédures et règles QMS.

Pour réaliser ces missions, le contrôleur de gestion sociale doit mettre en place les procédures nécessaires à l'exécution et à la conduite des différentes activités. Ces procédures pourraient être regroupées autour de trois axes:

- La procédure d'élaboration des budgets RH;
- La procédure de tableau de bord;
- La procédure de reporting.

Par ailleurs, le système de comptabilité analytique RH est un système de choix pour le contrôleur de gestion sociale en vue de la détermination des coûts sociaux, du suivi budgétaire de la masse salariale de l'élaboration des indicateurs sociaux.

Pour Contatex, le département RH ne dispose pas d'un système de comptabilité analytique RH et ce fait le calcul de coût de revient des projets RH est vraiment négligé, en dépit de l'important poids des ressources humaines.

En vue de calculer le coût social de cette société, il est utile d'intégrer le coût de recrutement, le coût de la formation et le coût de la masse salariale.

• Calcul de coût de recrutement

Le coût de recrutement d'un salarié opérateur (salaire brut), travaillant à temps plein (8h), au taux horaire de 12.85 DH/heure, durant un mois (26 jours ouvrables), est évalué à 2672,80 DH, soit $26 \times 12.85 \times 8$.

Les frais pour le premier jour sont de 60DH (50DH badge et 10DH outils). Ce qui donne un total durant le premier mois de 2732.80DH soit $2672.8 + 50 + 10$.

• Calcul du coût de la formation

À l'initiative de la direction générale, un centre de formation a été créé. La décision s'est concrétisée par l'embauche d'un formateur pour tester leurs compétences techniques avant de leur attribuer un poste dans les chaînes de production. Ceci est dans le but de maintenir le bon fonctionnement des chaînes pour être plus efficient. Le coût de formation d'intégration lors de l'acceptation de la candidature de stage de l'opérateur est de:

- Le coût des impressions: 5 DH.
- Le coût de formateur: le formateur est un technicien percevant 4500 DH divisé par 26 jours soit 173 DH/jour.

L'ouverture du centre a nécessité l'acquisition de 9 machines de coutures d'un montant global de 14800 DH. Donc un jour de formation d'intégration pour les stagiaires coûte: 171 DH.

• Coût de la masse salariale

Le volume des commandes est défini par la direction générale qui négocie les commandes. Le volume ici désigne le nombre de pièces. Par exemple, pour le client Stradivarius la société doit généralement préparer une commande de 7000 jusqu'à 9000 produits finis dans un délai allant de 7 jours à 10 jours. La direction commerciale ainsi que le chef agent des méthodes remet au service contrôle de gestion un fichier regroupant les commandes négociées pour établir ses prévisions du mois.

Le volume en nombre doit être converti en heures vendues. Pour cela, le bureau de méthodes réalise des échantillons tests pour déterminer :

- Le temps standard de confection ;
- Les heures vendues qui représentent, la somme des heures standards de production multiplié par le volume des ventes (Le nombre des produits demandés).

Après avoir déterminé le volume des ventes en termes des heures vendues, il faut savoir combien d'heures de production sont nécessaires à satisfaire ce volume.

Le calcul des heures travaillées tient compte de trois contraintes (voir tableau ci-dessous):

- Le taux d'efficacité: l'efficacité en mois d'avril 2015 à Contatex enregistre un taux de 75% ce qui signifie qu'un ouvrier ne produit que 3/4 des heures demandées;
- Le taux de non productivité (NPT: taux du temps non exploité exemple temps de déjeuner...);
- Le taux d'absentéisme (ABS).

Pour obtenir aux heures effectivement travaillées, le contrôleur de gestion sociale est amené à regrouper ces indicateurs autour de la formule est la suivante :

Les heures travaillées = (heures vendus/ efficacité) * (1+NPT%)*(1+ABS%).

Ceci permet à la direction des ressources humaines de constater l'écart entre les heures travaillées et les heures vendues.

• Calcul de l'effectif prévisionnel par mois

Il s'agit de déterminer l'effectif nécessaire pour répondre au volume des heures travaillées. Dans le cas où le nombre total des heures n'est pas comblé, plusieurs solutions peuvent être envisagées en fonction de la situation:

- Recrutement: en cas de besoin prévu pour plus de trois mois;
- Licenciement: en cas de suppression d'un poste ou en cas de restructuration de postes;
- Heures supplémentaires: dans la limite des heures autorisées par la loi;
- Sous-traitance: pour les métiers secondaires;
- Formations de requalification: dans le cas où la société prévoit que ce type de formation peut augmenter la polyvalence de l'opérateur ce qui lui permet par la suite d'alterner entre les différents projets et de satisfaire par conséquent le nombre d'heures planifiées.

Le tableau suivant résume le mode de calcul des effectifs prévisionnels de la société d'un trimestre (avril à juin 2015).

Tableau 6. Programme des effectifs prévisionnels de Contatex en Avril et Juin 2015

		Avril	Mai	Juin
Production Mhs TOTAL		33311	32680	31623
Coupe		2191	1694	1728
Chaîne		33311	32680	31623
Finition		39077	26025	26776
Jours et heures de travail		198,9	191,25	198,9
Coupe	Jour Travaillé	26	26	26
	Heure Travaillée	7,65	7,65	7,65
Chaîne	Jour Travaillé	26	25	26
	Heure Travaillé	7,65	7,65	7,65
Finition	Jour Travaillé	26	25	26
	Heure Travaillé	7,65	7,65	7,65
Eff/ABS/NPT				
Efficience	Coupe	75%	62%	60%
	Chaîne	70%	73%	76%
	Finition	85%	45%	45%
Absentéisme	Coupe	3%	3%	3%
	Chaîne	6%	7%	7%
	Finition	8%	8%	9%
Temps non productif	Coupe	7%	7%	7%
	Chaîne	3%	3%	3%
	Finition	9%	9%	9%
Calcul des heures de travail				
	Coupe	3220	3007	3164
	Chaîne	51956	49311	45789
	Finition	54119	67975	70399
Heures supplémentaires				

HP	Coupe	7	8	12
	Chaîne	13	15	17
	Finition	17	12	15
Heures de travail sans HS				
	Coupe	3213	2999	3152
	Chaîne	51943	49296	45772
	Finition	54102	67963	70384
Prévision des effectifs				
Effectif	Coupe	16	16	16
	Chaîne	261	258	230
	Finition	272	355	354
Total		549	629	600

L'effectif prévisionnel moyen du trimestre est de 659 alors que l'effectif réel est de 687 soit un surplus de 20 opérateurs. Ce qui engendre un manque à gagner pour l'entreprise de l'équivalent de leurs charges salariales (frais de recrutement, frais de formation, salaire, prime, CNSS...).

- **Établissement du budget de la masse salariale**

Après avoir déterminé l'effectif nécessaire, il est question de calculer le salaire net (salaire brut + Prime de rendement + Bonus + Transport + CNSS/AT + Provisions congé).

Le calcul du coût salarial moyen quant à lui, intègre l'effet de l'inflation, et l'augmentation des salaires sur le marché (soit le salaire net actuel* (1+Inflation) + augmentation des salaires).

De l'autre côté, La Masse salariale correspond au coût salarial moyen que multiplie l'effectif.

Pour satisfaire la demande de la production en termes de ressources humaines, il est nécessaire de prendre en considération plusieurs contraintes:

- La première contrainte est le temps ou ce qu'on appelle le calendrier de travail. Elle comprend uniquement les jours ouvrés (26 jours) et les heures normales de travail (8 heures diminuées du temps de pauses, ce qui donne 7,65 h) ; c'est la capacité de production de l'entreprise en termes d'heures. Hormis les heures supplémentaires, les heures de présence en moyenne sont de 191,25h/mois pour chaque opérateur soit 25*7,65).

- Les autres contraintes qui influencent l'opérateur durant son temps de travail sont les pannes, les inventaires, les activités indirectes faite par les directes comme par exemple les activités de reproduction d'un produit suite à une exigence de client non prédéfini, les formations...

Afin de définir le salaire net et de déterminer le budget prévisionnel, il est nécessaire d'intégrer les autres charges salariales à savoir la cotisation patronale à la CNSS, la prime de rendement etc.

Le tableau suivant présente le budget de la masse salariale de la société Contatex d'un trimestre (avril à juin).

Tableau 7. Budget de la masse salariale de Contatex entre avril et juin 2015

BUDGET MASSE SALARIALE	CATÉGORIES	Avril	Mai	Juin
Effectif	Main d'oeuvre directe	261	258	230
Base		645 824,07	549 812,32	496 647,34
Provision congé		15 660,00	15 480,00	13 800,00
Heures supplémentaires		318 093,75	362 812,50	366 562,50
Primes		18 320,00	17 972,96	17 391,65
CNSS		109 660,93	93 358,13	84 330,72
CIMR		22 603,84	19 243,43	17 382,66
Accident de Travail		2 000,00	2 085,00	2 286,85
Transport		7 830,00	7 740,00	6 900,00
Total			1 108 672,59	1 037 544,34
Effectif	Main d'oeuvre indirecte	288	371	370
Base		712 633,46	790 621,58	798 954,42
Provision congé		115 200,00	148 400,00	148 000,00
Heures supplémentaires		270 000,00	469 546,88	398 906,25
Primes		-	-	-
CNSS		121 005,16	134 247,55	135 662,46

CIMR		24 942,17	27 671,76	27 963,40
Accident de Travail		2 000,00	2 085,00	2 286,85
Transport		8 640,00	11 130,00	11 100,00
Total		1 024 020,79	1 286 902,76	1 226 873,38
Effectif	Support	16	16	16
Base		102 300,00	102 300,00	102 300,00
Provision congé		12 800,00	12 800,00	12 800,00
Primes		-	-	-
CNSS		17 370,54	17 370,54	17 370,54
CIMR		3 580,50	3 580,50	3 580,50
Transport		450,00	450,00	450,00
Total		110 901,04	110 901,04	110 901,04
Total General		2 243 594,42	2 435 348,14	2 315 476,14

Après avoir calculé la masse salariale prévisionnelle, il est nécessaire de comparer les budgets prévisionnels aux charges sociales supportées afin de dégager les écarts et d'en déceler les principales causes.

En termes de conclusion, le contrôle de gestion sociale permet de quantifier toutes les données concernant les charges sociales dans l'entreprise et de maîtriser les différentes variables relatives à la ressource humaine. Il s'agit d'évaluer et d'analyser aussi bien la dimension quantitative des coûts des ressources humaines que la dimension qualitative des compétences, des comportements des acteurs et du climat social.

Conclusion

La mise en place du contrôle de gestion sociale d'une entreprise s'inscrit dans une perspective évolutive, du département des ressources humaines afin de minimiser l'impact négatif qu'engendrent les coûts du dysfonctionnement interne.

L'organisation et la gestion de l'entreprise constituent des facteurs déterminants de son efficacité qui englobe non seulement le contrôle des rendements de la main-d'œuvre, mais aussi tous les autres éléments qui contribuent à l'abaissement des coûts de production, le contrôle de la qualité des produits et la ponctualité dans leur livraison.

Concernant le secteur de l'habillement, celui-ci souffre de défaillances multiples au niveau de sa gestion des ressources humaine, ce qui pèse lourdement sur sa compétitivité et sur ses résultats financiers.

Ces faiblesses sont amplifiées par des problèmes d'organisation, le manque de qualification et de compétences techniques qui se traduisent par une faible productivité du travail couplée d'une insuffisance de formation des opérateurs en particulier.

Le contrôle de gestion sociale pourra être très recommandé pour les entreprises de ce secteur afin de permettre une optimisation de la gestion des ressources humaines par la maîtrise des coûts et l'évaluation des résultats attendus et des performances réalisées.

Bibliographie

- AIM R. (2010), 100 questions pour comprendre et agir-Indicateurs et tableaux de bord, Dunod.
- ALAZARD C. & SÉPARI S. (2013), Contrôle de gestion, Dunod.
- AMERICAN APPAREL AND FOOTWEAR ASSOCIATION (2014), Publications and Statistics, <https://www.wewear.org/industry-resources/publications-and-statistics/> (Consulté le 27 mars 2015).
- AMITH Association Marocaine des Industries de textile et de l'Habillement (Fibre Citoyenne, <http://www.textile.ma/portail/PageFR.aspx?id=77> (Consulté en mars 2015).
- AMITH Association Marocaine des Industries de Textile et de l'Habillement (2014), Towards New Borders to Grow:Textile &Clothing In Morocco, st.formazione.ilsole24ore.com/a/marocco/atti/Tazi.pdf (Consulté en Avril 2015).
- AUTISSIER D. (2007), Mesurer la performance du contrôle de gestion, Editions d'organisations.
- MARTORY B. (2009), Contrôle de gestion sociale, Edition Vuibert.
- BESCOS P. & MENDOZA C. (1994), Le management de la performance, Malesherbes.
- BIT (2013), Rapport mondial sur les salaires 2012/13 : Salaires et croissance équitable, Genève.

- BOUQUIN H. & PESQUEUX Y. (1999), « Vingt ans de contrôle de gestion ou le passage d'une technique à un disciple », Comptabilité, Contrôle, Audit, mai.
- BULTEL C. & al en partenariat avec l'Association Professionnelle IPSOC (2011), « Contrôleur de gestion sociale référentiel métier de la fonction RH », Étude Métier.
- BIT Bureau International du Travail (2013), Rapport mondial sur les salaires 2012/13, Salaires et croissance équitable, Genève.
- EUROSTAT Commission Européenne, Votre clé d'accès à la Statistique européenne, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Consulté le 16/04/2015).
- EDVINSSON L., MALONE L. (1999), Le capital immatériel de l'entreprise, Maxima.
- EURATEX THE EUROPEAN APPAREL AND TEXTILE CONFEDERATION, The EU-28 Textile and Clothing Industry in the year 2014, http://euratex.eu/library/statistics/key-data/key-data-details/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=4846&cHash=a43f98d261ba88233db94846a8f7e08e (Consulté le 16/03/2015).
- FRANKIEL V., « Le tableau de bord de pilotage RH au service des Directions des Ressources Humaines », Avis d'expert, Keyrus Management, <http://www.keyrus.com/keyrus/id/20200?cid=42> (consulté en mars 2015).
- GERMAIN C. (2004), « La contingence des systèmes de mesure de la performance : les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME », Finance, Contrôle, Stratégie, vol 7, n°1.
- GUERRERO S. (2008), Les outils de l'audit social, Dunod.
- HOBEIN E., Le tableau de bord contextuel, http://www.decideo.fr/Le-tableau-de-bord-contextuel_a1508.html (consulté en mars 2015).
- HORNGREN C.T., SRIKAT M.D., FOSTER G., MAGHAV R. et ITNNER C. (2009), Cost Accounting-a managerial emphasis-, Person International Edition.
- HUSELID M.A., BECKER B E., BEATTY R W. (2005), Tableaux de bord sociaux, Broché.
- IMBERT J. (2014), Les tableaux de bord RH : construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage, Eyrolles.
- LAUZEL P. & TELLE R. (1997), Contrôle de gestion et budgets, Sirey.
- LEBRATY J. (1974), « Evolution de la théorie de l'entreprise », Revue Economique, n°1. http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_00352764_1974_num_25_1_408128 (consulté en février 2015).
- LEBARON F. (2011), Les indicateurs sociaux, Dunod.
- CADIN L., GUERIN F., PIGEYRE F. (2007), Gestion des ressources humaines, Dunod.
- MARÇAY A. (2011), Construire un bilan social : indicateurs et éléments de stratégie, Dunod.
- MARTORY B. (2004), tableaux de bord sociaux, Editions liaisons.
- MOLHO & al (2009), Tableaux de bord : outils de performance, Editions d'Organisations.
- SAINSAULIEU R. (1987), « Sociologie de l'organisation de l'entreprise », Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques.
- SAULPIC O., GIRAUD F., NEAILLEAU G. (2005), Management control and performance processes, Gualino.
- SELMER C. (2009), Construire et défendre son budget: outils, méthodes, comportements, Dunod.
- SELMER C. (2014), La Boîte à outils du contrôle de gestion, Dunod.
- SFI Société Financière Internationale et BIT, Better Work : Stage II : Global Compliance Synthesis Report 2009-2012, Genève, 2013.
- TAIEB J-P. (2008), La masse salariale technique de calcul et stratégies d'évolution, Dunod.
- YOLANDE F. (2010), L'analyse de la masse salariale en contrôle de gestion sociale, Editions Universitaires Européennes.

LES DETERMINANTS DE L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES AU MAROC : PROPOSITION D'UN MODELE DE RECHERCHE

Adil CHERKAOUI

Doctorant ès Sciences de Gestion²⁷

Laboratoire de recherche GECIAS : " Gestion des Compétences, des Innovations entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des organisations "

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Ain Chock

Université Hassan II Casablanca – Maroc

cherkaoui.adil.casa@gmail.com

Résumé :

A l'heure actuelle, la responsabilité sociétale des entreprises au Maroc s'impose comme un thème incontournable, porté à la fois par les académiciens que les professionnels. L'entreprise marocaine est sollicitée pour adopter des pratiques managériales socialement responsables conciliant les exigences aussi bien économiques, sociales, sociétales, environnementales que celles de la gouvernance.

Les pratiques en question doivent s'enraciner davantage dans le management stratégique évitant ainsi les simples actions de communication ou du greenwashing (en français l'éco blanchiment) afin de redorer leur image de marque et réputation auprès de leurs parties prenantes.

A travers cette communication, nous essayerons de formuler un modèle de recherche sur les facteurs potentiels qui déterminent l'engagement RSE des entreprises au Maroc et ce, sur la base d'une revue de la littérature théorique et empirique au contexte marocain.

Mots-Clés :

Engagement responsable, parties prenantes, légitimité, déterminants RSE.

Introduction :

Au Maroc et à l'ère de la COP 22²⁸ qui aura lieu à Marrakech, la responsabilité sociétale des entreprises demeure un sujet d'actualité. En effet, nous assistons à une prise de conscience croissante de la société civile et des consommateurs sur les questions sociétales et environnementales. A ce titre, les entreprises marocaines sont de plus en plus sollicitées pour adopter des pratiques managériales socialement responsables et respectueuses de l'environnement.

Plusieurs initiatives ont eu lieu à ce sujet : au niveau du secteur privé et depuis 2005, la confédération générale des entreprises marocaines (CGEM) a mis en place une charte de RSE afin de pousser ses adhérents à s'approprier des démarches RSE. La CGEM a aussi lancé « le Label RSE de la CGEM » comme une concrétisation de la citoyenneté des entreprises et de leur engagement responsable. Plus

²⁷ Directrice de thèse : Mme **Yasmina BENNIS BENNANI**. Professeure Habilitée ès Sciences de Gestion. Responsable d'Equipe de Recherche en Droit, Economie, Gestion et Genre (DEGG).

Laboratoire de Recherche : Gestion des Compétences, des Innovations Entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des organisations (GECIAS). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock. Université Hassan II – Casablanca, Maroc.

²⁸ Une conférence des parties se réunit annuellement lors de conférences mondiales qui analysent les avancées de la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques et prend des décisions pour atteindre les objectifs de lutte contre les changements climatiques.

de 74 entités ont obtenu le label RSE suite à une procédure d'audit menée par un des cabinets indépendants accrédités par la commission Label RSE.

Au niveau du secteur public, plusieurs initiatives gouvernementales ont eu lieu particulièrement celle menée par le ministère chargé de l'environnement ayant mis en place la charte nationale de l'environnement et du développement durable (adoptée en 2014). La concrétisation de ce processus s'est traduite par le processus d'intégration des principes de développement durable dans les stratégies sectorielles, la mise en œuvre de la stratégie de mise à niveau de l'environnement et de l'initiative nationale de développement humain (INDH), ainsi que l'élaboration de deux stratégies : la stratégie nationale de protection de l'environnement et la stratégie nationale du développement durable.

C'est dans cette perspective que nous nous sommes interrogés sur les éventuels **facteurs déterminants de l'engagement RSE des entreprises au Maroc**.

Dans ce travail, nous avons essayé de formuler un modèle conceptuel des facteurs susceptibles d'influer sur l'appropriation des démarches RSE par les entreprises au Maroc. Et ce, sur la base d'une revue de la littérature à la fois théorique et empirique.

Ainsi et dans la continuité des travaux de Wood (1991), nous avons analysés ces facteurs selon trois perspectives : institutionnelle liée au contexte d'affaires des entreprises au Maroc (facteurs contextuels), organisationnelle liée aux particularités du comportement organisationnel des entreprises marocaines (facteurs organisationnels) et individuelle liée au profil du chef d'entreprise (facteurs individuels).

1. Les approches théoriques de l'engagement RSE des entreprises :

1.1. Modèle de Carroll (1979, 1991) :

Les premières tentatives de conceptualisation de la RSE ont été menées par Carroll (1979). Pour cet auteur, « la responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné » (Carroll, 1979).

En 1991, Carroll a disséqué la RSE suivant 4 catégories sous forme d'une pyramide. Au sommet les responsabilités philanthropiques et à la base les responsabilités économiques. Entre les deux, viennent des responsabilités légales et éthiques.

En effet, Carroll considère que la responsabilité de l'entreprise renvoie d'abord à la dimension économique. L'entreprise étant une organisation à but lucratif, elle doit être profitable et rentable pour assurer sa survie et pérennité comme un moyen garantissant la continuité de ses activités.

Ensuite, vient la dimension légale étant donné que l'entreprise est obligée de respecter les lois et réglementations régissant ses champs d'interventions. L'entreprise est interpellée à se conformer aux règles et obéir aux lois qui organisent ses relations avec ses partenaires sociaux et la société en général.

Par ailleurs, l'entreprise est également sollicitée à respecter l'éthique des affaires et la déontologie professionnelle. Sa responsabilité est aussi de nature éthique dans la mesure où elle est amenée à faire ce qui est droit, juste et loyal en adoptant un comportement exemplaire.

Enfin et au sommet arrive la responsabilité philanthropique qui concrétise l'engagement citoyen de l'entreprise par sa contribution au développement local et territorial, la prospérité des communautés et l'amélioration de la qualité de vie des riverains.

Ainsi, le modèle de Carroll prend en considération la RS dans plusieurs dimensions tout en reconnaissant la suprématie des aspects économiques qui conditionneront l'engagement de l'entreprise dans les autres voies puisque chaque niveau de responsabilité dépendra de celui qui le précède (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

La catégorisation des diverses responsabilités de l'entreprise est complétée par un éclairage sur la philosophie de réponse des entreprises en la matière. Carroll (1991) distingue les stratégies défensives, réactives, d'accommodations et proactives.

Ainsi, la performance sociale de l'entreprise (PSE) est la résultante de l'interaction et de l'articulation de trois dimensions : les principes de RSE, la manière dont l'entreprise applique ses principes (c'est-à-dire sa sensibilité sociale) et ses valeurs sociétales.

1.2. Modèle de Wood (1991) :

Wood (1991) considère que le modèle développé par Carroll n'éclaire pas suffisamment le processus interne de la RS. C'est dans cette perspective qu'il a formulé un modèle renouvelé suivant trois angles de vue : institutionnel, organisationnel et individuel.

Tableau 1 : Les logiques du modèle du Wood (1991)

	Niveau Institutionnel	Niveau Organisationnel	Niveau Individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services ; offrir des emplois ; créer de la richesse pour des actionnaires.	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités.	Produire de façon écologique ; utiliser des technologies non polluantes ; réduire les coûts en favorisant le recyclage.
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques.	Ouvrir pour des politiques publiques en défendant des intérêts éclairés.	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies.
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (par exemple l'honnêteté et l'intégrité).	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales.	Développer l'information d'utilisation pour des usages spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit.
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques, rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (Communauté).	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement sociale de l'entreprise.	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité).

Source : Adapté du modèle de Carroll et de Wood (1991)

Le modèle proposé par Wood (1991) est plus intégré par rapport à celui de Carroll. La différence réside au niveau de l'organisation et de l'agencement des éléments qui constituent le concept de RS. Il s'articule autour de trois axes : les catégories de la RSE, les enjeux sociaux ainsi que les philosophies de la réceptivité sociale.

La performance sociétale d'une entreprise est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise » (Wood, 1991, p.693).

L'engagement RSE des entreprises peut être appréhendé selon : les principes de RS distingué par niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel ; Le processus de sensibilité sociale intégrant l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux ; Ainsi que les résultats du comportement social de l'entreprise en tenant compte des impacts sociétaux, des programmes sociétaux et des politiques sociétales menées par l'entreprise (Wood, 1991).

1.3. Modèle de Wattrick et Cochran (1985) :

Wahick et Cochran (1985) ont essayé de rendre le modèle de Carroll (1979) plus simple et opérationnel. Pour ce faire, ils ont remplacé le concept flou de « philosophies de réponses » par le terme « les politiques mises en place pour faire face aux problèmes sociaux ».

Les deux auteurs ont élargi l'approche de Carroll en mettant en exergue la spécificité de la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes / processus / politiques). Ils inscrivent la RSE dans une optique microéconomique étant donné qu'elle reflète la relation entre l'entreprise, en tant que prolongement du marché, et son environnement sans tenir compte de sa dimension institutionnelle étudiant les liens entre les entreprises, en tant qu'institution, et la société dans son ensemble.

Tableau 2 : Approche de Wattrick et Cochran (1985)

	Principes	Processus	Politiques
	Responsabilité Sociale	Responsabilité Sociale	Gestion des Enjeux
	1. Economique 2. Légale 3. Ethique 4. Discrétionnaire	1. Réactive 2. Défensive 3. Accomodement 4. Proactive	1. Identification des Enjeux. 2. Analyse des enjeux 3. Développement d'une réponse
Implications	1. Le contrat social de l'entreprise 2. L'entreprise en tant qu'agent moral	1. Capacité de réponse au changement des conditions sociétales 2. Habilité des gestionnaires à développer des réponses	1. Minimisation de l'effet de surprise 2. Elaboration des politiques de responsabilité sociale
Orientation	Philosophique	Institutionnelle	Organisationnelle

Source : adapté de Wattrick et Cochran (1985)

Wattrick et Cochran admettent la "hiérarchisation des responsabilités" développée par Carroll (1979). Ils mettent le focus particulièrement sur le rôle important des autres « responsabilités des entreprises » (par rapport aux responsabilités économiques). Ils mobilisent la notion de la réceptivité sociale « Corporate Social Responsivness » afin d'identifier et d'analyser les attentes de changements relatives aux responsabilités des entreprises en mettant en exergue les diverses réponses et implications associées à ces responsabilités.

Cela étant, Wood critique ce modèle dans la mesure où il prend en considération les intégrations et les interactions sans tenir compte des actions et des résultats. Dès lors, la définition proposée par Wattrick et Cochran (1985) demeure insuffisante puisqu'elle ignore la variable des actions des entreprises. Les deux auteurs ont défini le processus de la réceptivité sociale comme un seul processus au lieu de plusieurs. Sans oublier que, dans certains cas, la performance de l'entreprise peut être améliorée sans nécessairement mettre en place des politiques sociétales.

Complétant les travaux antérieurs, **Clarkson (1995)** considère la RS comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de stakeholders distingués : les employés, les propriétaires / actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents.

Gond et Igalens (2003) proposent un tableau synthétisant ces principaux modèles :

Tableau 3 : Synthèse comparative des principaux modèles explicatifs de la RSE

Auteurs	Définition de la RSE	Dimensions de la RSE
Carroll (1979)	« <i>l'articulation et l'interaction entre les différentes catégories de responsabilités sociales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes</i> ».	<p>Responsabilité Sociale Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire.</p> <p>Philosophie de réponse Posture : réactive, défensive, d'accommodation, proactive.</p> <p>Domaines sociaux ou se posent des problèmes. Exemple : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, l'actionariat.</p>
Watrack et Cochran (1985)	« <i>L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux</i> » (p.758)	<p>Responsabilité Sociale Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire.</p> <p>Sensibilité Sociale : Postures : réactive, défensive, d'accommodation, proactive.</p> <p>Management des problèmes sociaux Démarche : identification, analyse, réponses.</p>
Wood (1991)	« <i>Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise</i> » (p.693)	<p>Principes de responsabilité sociale Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel.</p> <p>Processus de sensibilité sociale intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux.</p> <p>Résultats du comportement social de l'entreprise regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales.</p>
Clarkson (1995)	« <i>Capacité à générer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise</i> »	Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de Stakeholders qu'il distingue : employés, propriétaire/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, Stakeholders publics, concurrents.

Source : (Gond et Mullenbach, 2004, p. 94)

2. Formulation d'un modèle explicatif de l'engagement RSE des entreprises au Maroc :

Notre modèle de recherche s'inscrit dans la perspective des travaux de Aka K.G. et Labelle F. (2010) ainsi que ceux menés par Labelle F. et St-Pierre J. (2010, 2015), ayant étudié les facteurs déterminant la sensibilité de la PME au sujet de la RSE et du développement durable dans le contexte canadien.

En effet, nous avons repris l'ossature conceptualisée par ces auteurs en vue de l'aménager en tenant compte des spécificités de l'écosystème marocain. Et ce, en mobilisant une revue de littérature empirique sur la RSE au Maroc ainsi que notre propre exploration²⁹ (Cherkaoui, 2016).

²⁹ En plus de notre étude qualitative menée avec 21 dirigeants Casablancais des PME en vue de déceler leurs perceptions et sensibilités en matière de RSE et ayant fait l'objet d'une communication en marge de la 18^{ème} université du printemps 2016 de l'IAS, nous avons analysé le contenu des rapports RSE et développement durable des grandes entreprises au Maroc (OCP,

Dans la continuité des travaux de Wood (1991), nous avons essayé de ressortir les principales variables explicatives de l'engagement RSE des entreprises au Maroc suivant les trois logiques : institutionnelle liée particulièrement au contexte d'affaires des entreprises au Maroc (facteurs contextuels), organisationnelle liée aux particularités du comportement organisationnel des entreprises marocaines (facteurs organisationnels) et individuelle liée au profil du chef d'entreprise, propriétaire-dirigeant ou président-directeur général, (facteurs individuels).

2.1. Facteurs contextuels :

Wood (1991) considère que l'appropriation des démarches RSE dépend des attentes de la société dans laquelle l'entreprise opère et évolue. Un engagement RSE confère une légitimité sociale à l'entreprise et concrétise son adhésion aux normes sociales et sociétales véhiculées.

L'école de la contingence (Mintzberg, 1982), quant à elle, tente de rendre compte de la manière dont se structurent les organisations avec leur contexte d'affaires. Elle étudie l'influence des variables contextuelles sur le comportement organisationnel des entreprises et explique l'appropriation de telle ou telle démarche et/ou pratique managériale. De là, les facteurs contextuels reflètent les obligations et les perceptions acceptées en matière de RSE (Labelle F. et St-Pierre J., 2015).

Ceci dit, notre première variable contextuelle correspond à la localisation de l'entreprise. Il s'agit du territoire d'implantation où l'entreprise mène ses activités. En effet, certaines régions, en raison de leur culture particulière, de leur structure industrielle, de leurs leaders, de leurs systèmes politique et judiciaire, peuvent inciter, voire contraindre les entreprises à s'approprier des démarches RSE (Aka et Labelle, 2010).

Au Maroc, plusieurs études exploratoires ont été menées dans les régions d'Agadir, Fès, Meknès, et de Casablanca afin d'appréhender les spécificités de l'engagement RSE au Maroc (El Abboubi et El Kandoussi, 2009 ; M'Hamdi et Trid, 2009 ; El Malki, 2010 ; Loumou 2015 ; Cherkaoui, 2016). Selon ces auteurs, les pratiques RSE observées diffèrent d'une région à l'autre en raison de la densité d'entreprises, de la structure économique et de l'importance de la grande entreprise. Un tel constat a été confirmé par Perrini, Pogutz et Tencati, 2006. La RSE est « avant tout une démarche ancrée dans des réalités locales, bien délimitées géographiquement » (Berger-Douce et Courrent, 2009, p. 163). Ce ne serait donc pas tant la localisation comme telle, mais bien le degré d'implication locale des entreprises qui impulserait les actions de RSE (Blombäck et Wigren, 2009).

De là, notre première hypothèse est comme suit :

H1 : La localisation de l'entreprise explique l'appropriation des démarches RSE au Maroc.

Dans le même ordre d'idées, le degré d'ouverture des entreprises constituent aussi un facteur déterminant de l'engagement RSE au Maroc. Plus l'entreprise est ouverte vers l'extérieur, plus elle serait amenée à s'approprier des démarches RSE étant donné qu'elle constitue une barrière à l'entrée pour plusieurs marchés internationaux (européens entre autres) (Tlemçani, 2007 ; Cherkaoui, 2016). Une entreprise exportatrice sera interpellée sur ses engagements extra-financiers (sociaux, sociétaux et environnementaux) d'où notre deuxième hypothèse :

H2 : L'internationalisation des activités influe l'engagement RSE des entreprises au Maroc.

Pour les facteurs contextuels, la réglementation constitue également une variable explicative de l'adhésion des entreprises au développement durable et à la RSE. En effet, selon notre propre étude exploratoire sur la sensibilité RSE des PME casablancaises, nous avons soulevé que la conformité légale est l'une des principales motivations des dirigeants- propriétaires à s'engager dans une démarche RSE (Cherkaoui, 2016).

Une telle observation a été confirmée par plusieurs études exploratoires sur la RSE au contexte marocain (El Kandoussi et Radi, 2008 ; El Abboubi et El Kandoussi, 2009 ; M'Hamdi et Trid, 2009 ; El

COSUMAR, MANAGEM, LAFARGE, BMCE, MAROC TELECOM, AWB) afin de déceler les variables explicatives de notre modèle de recherche.

Malki, 2010). Le respect de la législation est considéré par les dirigeants des PME marocaine comme une forme de responsabilité sociale.

Bansal et Roth (2000) considèrent qu'il existe souvent des obligations juridiques qui poussent une entreprise à intégrer la RSE. Selon ces mêmes auteurs, l'intégration de la RSE, peut convaincre l'Etat de ne pas légiférer de nouvelles lois.

Même pour la grande entreprise, l'engagement RSE est un signe par lequel l'entreprise affirme sa conformité aux diverses lois régissant ses activités ainsi que son engagement au-delà du cadre législatif en vue d'améliorer sa réputation et d'acquérir de la légitimité sociale (surtout à l'égard de ses partenaires sociaux ou parties prenantes). D'où notre troisième hypothèse :

H3 : Le respect de la législation explique l'adhésion des entreprises marocaines aux démarches RSE.

La sous-traitance est l'opération par laquelle une société délègue à une autre (le plus souvent une PME) une partie de sa production, la production de certains de ses composants ou encore une partie d'un contrat obtenu par le donneur d'ordre (Vernimmen, 2015). Le sous-traitant³⁰ s'engage à exécuter un produit ou une tâche sur la base des instructions de l'entreprise donneuse d'ordre qui conserve la haute main sur le produit et ses caractéristiques.

Les liens d'interdépendance interviennent également dans la relation entre l'entreprise (sous-traitant) et ses donneurs d'ordre. Nous considérons donc la position de l'entreprise (grande ou PME) dans la chaîne de valeur comme le dernier déterminant contextuel.

Selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur, et selon les orientations du donneur d'ordre, l'entreprise pourra être incitée, ou non, à adopter des pratiques de RSE (Labelle et St Pierre, 2015 ; Cherkaoui 2016). D'où la quatrième hypothèse :

H4 : Les donneurs d'ordres influent l'engagement RSE des entreprises marocaines.

2.2. Facteurs organisationnels :

Notre premier facteur organisationnel renvoie au degré d'innovation des entreprises. Les PME qui présentent des caractéristiques d'entreprises innovantes sont plus enclines à s'engager intensément dans des démarches RSE (Spence, Ben Boubaker et Ondua Biwolé, 2007 ; Bos-Brouwers, 2010). En effet, il existe un lien positif entre le fait de favoriser l'innovation et l'adoption de pratiques de gestion environnementale au sein des PME (Uhlener et al., 2011).

Au Maroc, l'appropriation des démarches RSE est une forme d'innovation managériale (Cherkaoui, 2014 ; Benraiss-Noailles et Bentaleb, 2014). Les entreprises innovantes seraient plus ouvertes aux nouvelles tendances et mieux informées à leur sujet. Elles seraient aussi moins conservatrices et plus volontaires face aux nouvelles pratiques managériales, étant habituées à travailler dans des contextes de nouveauté et de renouvellement, de sorte qu'elles savent gérer leur implantation et les risques inhérents (Labelle et St Pierre, 2015). D'où notre cinquième hypothèse :

H5 : Le degré d'innovation explique l'appropriation des démarches RSE par les entreprises marocaines.

La structure de propriété du capital est aussi un facteur organisationnel expliquant l'appropriation des démarches RSE par les entreprises. Dans le cadre de la PME, le propriétaire-dirigeant décide en exclusivité du sort des profits réalisés. Il peut alors s'investir dans des actions philanthropiques ou encore dans l'amélioration des conditions de travail pour ses employés (souvent ce sont les membres de sa famille). Dans ce sens, la RSE revêt une forme de paternalisme (El Kandoussi et Radi, 2008 ; El Abboubi et El Kandoussi, 2009 ; M'Hamdi et Trid, 2009 ; Cherkaoui, 2016). Alors que dans la grande entreprise, l'appropriation des démarches RSE incombe aux actionnaires (le plus souvent une propriété multiple) selon leurs visions et valeurs.

Au Maroc, les chefs d'entreprises ont toujours aspiré à la modernité et tous les signaux y afférents (Mezouar, 1998). L'adhésion de la CGEM³¹ illustre une telle volonté ayant mis en place une charte

³⁰ En cela le sous-traitant est distinct du fournisseur dans la mesure où ce dernier est totalement responsable du produit ou service qu'il propose à son client. La sous-traitance permet notamment à la société donneuse d'ordre d'accroître sa flexibilité et de concentrer ses ressources sur les métiers qu'elle juge les plus stratégiques.

³¹ La conférence générale des entreprises marocaines, le patronat marocain, a mis en place une plateforme RSE : <http://rse.cgem.ma/> afin de promouvoir le management responsable et la culture RSE. On y trouve la charte RSE, le label RSE avec les bonnes pratiques ainsi que les cadres normatifs liées à la RSO (ISO 26000, GRI, OCDE, ONU, OIT...).

RSE et un label RSE comme une concrétisation de l'engagement responsable et citoyen des chefs d'entreprises (la grande entreprise notamment).

Sans oublier également les entreprises filiales de grands groupes internationaux s'étant appropriés des démarches RSE suivant les recommandations de leurs sociétés mères, BNP Paris avec la BMCI à titre d'exemple, (Benraiss-Noailles et Bentaleb, 2014). D'où notre sixième hypothèse :

H6 : La structure de propriété du capital explique les avantages procurés par les démarches RSE au Maroc.

L'âge de l'entreprise peut aussi expliquer l'engagement RSE des entreprises marocaines. C'est un indicateur des valeurs, reflets de l'époque à laquelle elle a été fondée, et des représentations mentales qui sont partagées dans l'entreprise. Les entreprises plus jeunes devraient être plus réceptives à la RSE que les plus âgées puisque ces enjeux sont parfaitement contemporains (Cabagnols et Le Bas, 2008). D'autre part, plus une entreprise est âgée, plus elle aura eu le temps d'acquérir une expérience en matière de RSE, expérience qui pourrait affecter sa perception des avantages procurées par un tel engagement. D'où notre septième hypothèse :

H7 : L'âge de l'entreprise explique l'engagement RSE des entreprises au Maroc.

Partant du fait que le manque de ressources financières adéquates serait l'un des principaux freins à l'adoption de pratiques RSE par les entreprises marocaines (particulièrement les PME) (El Kandoussi et Radi, 2008 ; El Abboubi et El Kandoussi, 2009 ; M'Hamdi et Trid, 2009 ; El Maliki 2010 ; Cherkaoui, 2016). Notre dernier facteur organisationnel est la performance économique réalisée. En effet, une forte performance dégage des ressources financières qui pourront être allouées à des activités dont le rendement peut mettre un certain temps à se matérialiser.

Ainsi, le manque de ressources entraîne une plus grande difficulté à s'engager dans des actions RSE qui n'amènent pas d'avantages immédiats, requièrent des changements systémiques dans l'entreprise ou en transcendent les fonctions (Lepoutre et Henne, 2006).

Si cette contrainte concerne le plus souvent les PME, le principe demeure valable pour toutes. Cela implique des ressources discrétionnaires (« slack resources ») (Reverte, 2009) pour financer un tel engagement ou bien des financements institutionnels octroyés par les pouvoirs publics en vue d'inciter les entreprises (particulièrement la PME) à s'y mettre (Berger-Douce, 2007 ; Gadenne, Kennedy et McKeiver, 2009). De là, notre huitième hypothèse s'annonce :

H8 : La performance économique réalisée explique l'engagement RSE des entreprises marocaines.

2.3. Facteurs individuels :

L'engagement RSE des entreprises s'explique aussi par des facteurs individuels liés au profil du chef d'entreprise. Pour la PME, le dirigeant-propriétaire occupe une place déterminante des choix managériaux et décisionnels d'une telle catégorie d'entreprises. Son étude permet de comprendre sa logique de fonctionnement et d'appréhender ses pratiques managériales.

Même pour la grande entreprise, les actionnaires et/ou dirigeants occupent une place primordiale déterminant les choix et décisions stratégiques de l'entreprise. Un engagement RSE dépendrait bel et bien de leurs visions, perceptions et valeurs. Surtout pour les entreprises à caractère familial où les valeurs et attitudes de la famille influence le devenir de l'entreprise (grande ou PME).

Ainsi, la première variable individuelle est le genre étant donné que les hommes et femmes n'ont pas la même sensibilité sociale, sociétale et/ou environnementale (Lämsä, Vehkaperä, Puttonen et Pesonen, 2008 ; Schaper, 2002). Selon Riebe (2005, cité dans Carrier, Julien et Menvielle, 2006), les femmes seraient davantage favorables à management du capital humain de type « maternelle » plutôt qu'autoritaire. Leur recherche de consensus et de ralliement vers des objectifs communs les prédisposerait à une plus grande sensibilité aux enjeux du DD et de la RSE. L'adoption volontaire de pratiques de RSE viendrait donc plus naturellement aux femmes qu'aux hommes, plus attentistes (Cassells et Lewis, 2011).

Notre neuvième hypothèse se présente comme suite :

H9 : Les femmes - chefs d'entreprises – influent davantage l'engagement RSE des entreprises au Maroc.

L'âge du chef d'entreprise est également une variable explicative de l'appropriation des démarches RSE au Maroc. En effet, les entrepreneurs plus âgés, en général moins éduqués, indiquent un plus grand intérêt pour les questions sociales, sociétales et environnementales (Peterson et Jun, 2009). Ceci s'explique en partie par une expérience variée de la gestion, de meilleurs réseaux, donc une plus grande intégration dans la société, la pratique religieuse porteuse de valeurs voisines de celles de la RSE, et l'indépendance financière qui vient généralement avec l'âge (Labelle et St. Pierre, 2015 ; Cherkaoui, 2016).

D'où la dixième hypothèse :

H10 : Les chefs d'entreprises les plus âgés sont beaucoup plus sensibilisés aux engagements RSE.

La formation détermine l'engagement RSE des entreprises au Maroc. Celle-ci peut être appréhendée selon deux variables : D'abord le niveau de scolarité du chef d'entreprise et ensuite la spécialité étudiée par celui-ci.

Dans ce sens, un niveau d'éducation plus élevé serait associé non seulement à une sensibilité plus développée aux enjeux liés à la RSE (Gadanne, Kennedy et McKeiver, 2009 ; Schaper, 2002 ; Vives, 2006), mais et surtout à un engagement envers sa propre RSE (Peterson et Jun, 2009). Cela s'expliquerait notamment par le fait que les problématiques sociales, sociétales et environnementales sont davantage traitées à des niveaux post-baccalauréat (enseignement supérieur). Sans oublier que les personnes éduquées sont censées être plus curieuses et disposées à s'informer de façon plus soutenue des conséquences de leurs activités et décisions sur leur environnement (parties prenantes en particulier).

La spécialité, quant à elle, influe cette sensibilité RSE des chefs d'entreprises étant donné que nous avons observé à travers notre étude exploratoire que les chefs d'entreprises issus des domaines des sciences humaines et sociales sont beaucoup plus sensibilisés à la question par rapport à ceux ayant poursuivi des études en sciences et techniques (Cherkaoui, 2016).

De là, notre onzième hypothèse s'annonce :

H11 : La formation du chef d'entreprises explique l'appropriation des démarches RSE au Maroc.

- **H11a : Le niveau d'instruction du chef influe positivement l'engagement RSE des entreprises marocaines.**
- **H11b : Les chefs d'entreprises formés dans les domaines des sciences humaines et sociales poussent davantage les entreprises marocaines à s'engager dans des démarches RSE.**

Par ailleurs, les valeurs du chef d'entreprises représentent également une variable explicative de l'engagement RSE des entreprises au Maroc.

Ces valeurs sont appréhendées par l'attitude du chef à l'égard du profit. En effet, les « maximisateurs » de profits ont peu d'intérêts pour les dimensions autres qu'économiques, alors que les « satisficteurs » peuvent se contenter d'un profit suffisant à la survie de leur entreprise, permettant une attribution des fonds à des activités dont les retours sur investissement pourraient être moindres, ou plus éloignés dans le temps. C'est le cas de certaines pratiques de RSE (Parker, Redmond et Simpson, 2009 ; Battisti et Perry, 2011).

Les valeurs du chef d'entreprise peuvent aussi être appréhendées par leur perception à l'égard du concept de la performance. Il s'agit de vérifier si le chef d'entreprise perçoit que la performance de son entreprise est l'aboutissement des facteurs qui sont exclusivement économiques (tels que la

productivité, la rationalité et l'optimisation des ressources) ou bien s'ils considèrent que les facteurs non économiques (notamment les investissements dans les sphères sociales, sociétales et environnementales) peuvent aussi influencer la performance de leur entreprise. Ces deux conceptions de la performance refléteront les valeurs des chefs d'entreprises et expliqueront ainsi l'appropriation des démarches RSE par leurs entreprises.

D'où notre douzième hypothèse :

H12 : Les valeurs du chef d'entreprises influent l'engagement RSE des entreprises au Maroc.

- **H12a : L'attitude du chef d'entreprise à l'égard du profit explique l'appropriation des démarches RSE au Maroc.**
- **H12b : La perception de la performance des chefs d'entreprises influe l'engagement RSE des entreprises au Maroc.**

1.1. Taille et secteur d'activités : des variables modératrices

Les grandes entreprises disposent d'importantes ressources financières et humaines qui leur permettent de faire face aux coûts d'investissement écologique (station d'épuration, etc) ainsi que dans des actions sociales et philanthropiques (Gonzales-Benito J. et Gonzales-Benito O., 2005). A titre d'exemple : les fondations des grands groupes marocains : OCP, BCP, BMCE, AWB... etc. Sans oublier que grâce à leur caractère de leader et leur visibilité, les grandes entreprises sont considérées comme des modèles à suivre (Dobers, 1997). Elles disposent d'un pouvoir plus important sur la communauté, car, elles sont présentes à travers un groupe d'acteurs qui influencent la vie sociale de la société (Knox et al., 2006) et sont aussi influencées par les attentes sociétales du fait de leur visibilité.

Notre étude exploratoire soulève l'influence de la taille de l'entreprise sur l'appropriation du concept RSE par les PME Casablancaises (entre TPE, PE et ME). Plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'entreprise est imprégnée de la RSE et tend à la prendre en considération (Cherkaoui, 2016).

La taille de l'entreprise constitue une variable modératrice³² de l'engagement RSE des entreprises au Maroc. D'où notre treizième hypothèse :

H13 : La taille de l'entreprise modère l'engagement RSE des entreprises au Maroc.

Par ailleurs, les entreprises qui œuvrent dans le secteur industriel (minier, chimique, des ressources, de papier, de production d'électricité, et des hydrocarbures) mettent plus l'accent sur des grands projets intégrant des critères RSE suite notamment aux pressions exercées par leurs parties prenantes internes et externes (Clarke et Gibson-Sweet 1999; Line et al., 2002; Jenkins et Yakovleva, 2006). C'est dans cette logique d'ailleurs qu'un grand nombre de groupes industriels s'est approprié des démarches RSE au Maroc entre autres : COSUMAR, MANAGEM, LAFARGE, OCP... ayant été même primées par Vigeo comme « the top performants RSE » (Cherkaoui, 2014).

De même, notre étude exploratoire a identifié que les PME de nature industrielle s'engagent davantage dans des démarches RSE par rapport à leurs homologues opérant dans le secteur des services (Cherkaoui, 2016).

H14 : le secteur d'activité modère l'engagement RSE des entreprises au Maroc.

2.4. Récapitulatif du modèle explicatif

Le schéma ci-dessous illustre l'ensemble des variables explicatives de l'engagement RSE des entreprises au Maroc suivant l'architecture préconisée par Wood (1991).

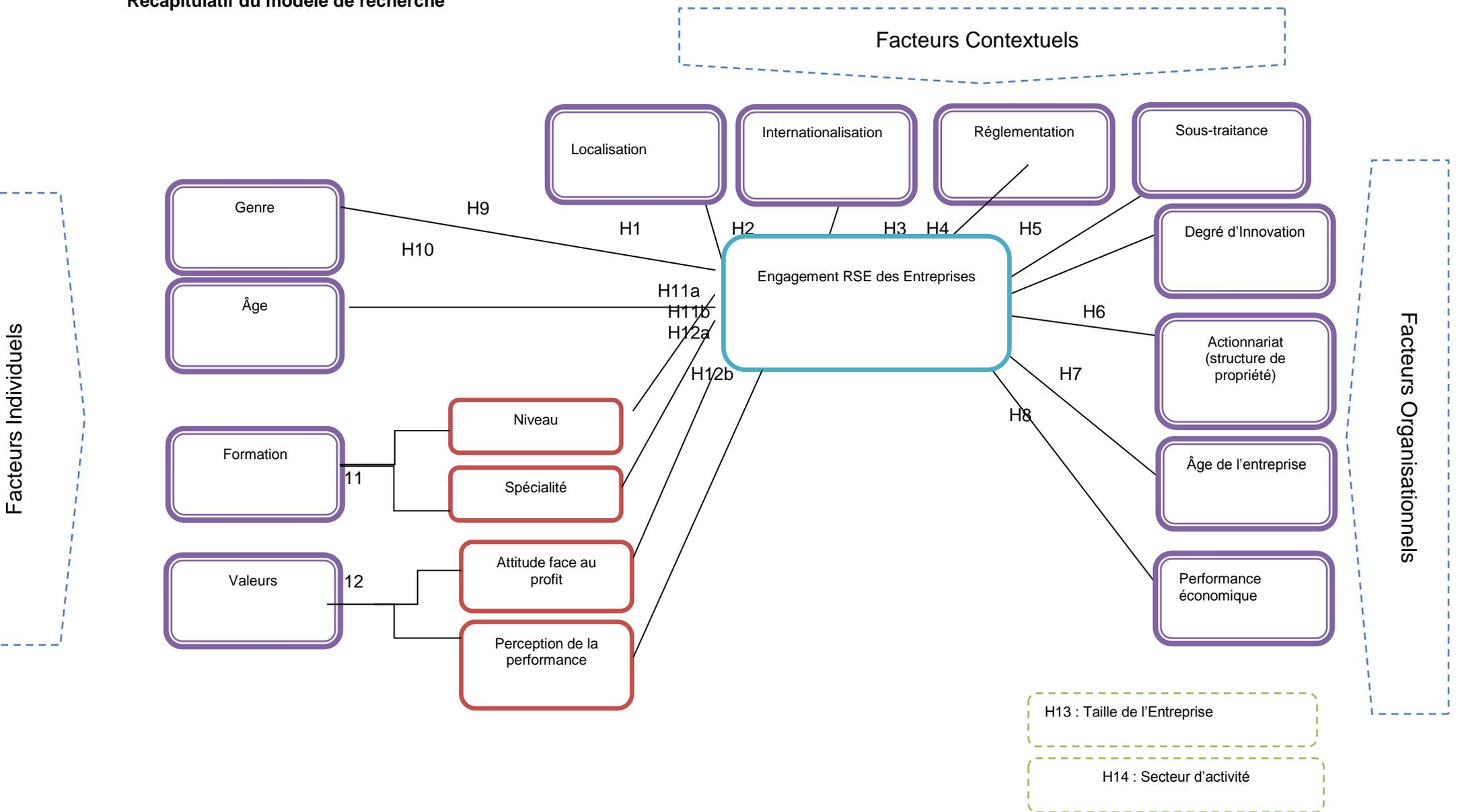
L'engagement RSE des entreprises, variable dépendante de notre modèle, serait mesuré suivant une grille qui reprendra les questions centrales de la norme ISO 26000, celles de la charte RSE ainsi qu'une revue des items utilisés dans d'autres études similaires.

³² Une variable modératrice est une variable qui module le sens et/ou la force de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986 ; James et Brett, 1984).

Elle prendra en considération la dimension sociale (relations professionnelles, conditions du travail et respect des droits humains en entreprises), la dimension sociétale (liée particulièrement et la prise en compte des attentes de la société et des riverains ainsi que la contribution au développement local et territorial), la dimension environnementale (liée à la protection de l'environnement et l'atténuation des externalités négatives des activités de l'entreprise) et enfin la dimension " gouvernance " (liée à la loyauté des pratiques et au mode de gouvernance adopté)³³.

³³ Une grille en cours de préparation.

Récapitulatif du modèle de recherche



Conclusion :

Par ce papier, nous avons proposé un modèle conceptuel des facteurs déterminants l'engagement RSE des entreprises au Maroc.

Dans la même réflexion proposée par Wood (1991), nous avons dégagé les variables explicatives suivant la logique institutionnelle où la localisation, l'internationalisation, la réglementation et la sous-traitance se sont avérées comme les principaux facteurs émanant du contexte d'affaires des entreprises.

Au niveau organisationnel, nous avons soulevé que le degré d'innovation, l'âge de l'entreprise, la structure de la propriété du capital (l'actionnariat) ainsi que la performance économique réalisée conditionnent et expliquent l'appropriation des démarches RSE par les entreprises.

Sans oublier la dimension personnelle et cognitive liée au profil du chef d'entreprise. Les variables genre, âge, formation (niveau et spécialité) ainsi que les valeurs des dirigeants influençaient inéluctablement l'engagement RSE des entreprises.

Ainsi, la prochaine étape du processus de notre recherche consiste à tester empiriquement la validité de notre modèle de recherche sur la base d'une étude quantitative confirmatoire menée sur un échantillon représentatif de l'écosystème entrepreneurial marocain.

Bibliographie :

Aka, K. G., et Labelle, F. (2010). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années. Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), Regina, Saskatchewan, 22-25 mai.

Bansal P., et Roth K. (2000), « Why companies go green: A model of ecological responsiveness », *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-737.

Battisti, M. et Perry, M. (2011). Walking the talk environmental responsibility from the perspective of small-business owners. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(3), 172-185.

Benraïss-Noailles L. et Bentaleb C. (2014), « Etat de la RSE au Maroc », chapitre d'ouvrage dans « Ressources Humaines et Responsabilités Sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti » dirigé par : FRIMOUSSE S., IGALENS J., Jacques ORSONI J., et THEVENET M., Collection Question de Société.

Berger-Douce, S. et Courrent, J.-M. (2009). Développement durable et proximité(s) au service du développement local ? Dans K. Messeghem, M. Polge et L. Temri (dir.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales* (p. 161-174). Cormelles-le-Royal, France, Éditions EMS.

Blombäck, A. et Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality : An International Journal*, 20(3), 255-270.

Cabagnols, A. et Le Bas, C. (2008). Les déterminants du comportement de responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. *Économies et société* (Série « dynamique technologique et organisation »), 10(1), 175-202.

Capron, M. et Quairel Lanoizelée, F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte.

Capron, M. et Quairel Lanoizelée, F. (2015), *L'entreprise dans la société : Une question politique*, Paris, la Découverte.

Carrier, C., Julien, P.-A. et Menvielle, W. (2006). Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années. *Gestion*, 31(2), 36-50.

Carroll (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, 1991, July-August, pp. 39-48.

Carroll, A.B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.

Carroll, A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, vol. 38, n o 3, pp. 268-295.

Carroll, A.-B. (1983), "Corporate social responsibility: Will industry respond to cut-backs in social program funding?", *Vital Speeches of the Day*, 49, p. 604-608.

Carroll, A.-B. (1994), *Social issues in management research*, *Business and Society*; Apr 1994; 33:1, 5-29.

Cherkaoui A. (2014), « La réceptivité de la RSE : Un Cadre d'Analyse de l'Expérience Marocaine », *Revue Recherche en Economie et Management Africain*, Vol. 1, No 1, p : 185-226.

Cherkaoui A. (2016), « Perception et Sensibilité RSE des Dirigeants Casablancais des PME : Un Essai Exploratoire ». Actes de la 18^{ème} université de l'Audit Social organisée par l'IAS et ESFAM les 5 & 6 mai à Sofia, Bulgarie.

- Clarkson, M. B. E. (1995), "A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 : 1, 92-117.
- Clarkson, M.(1991), "Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model," In J.E. Post (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 331-358.
- Cochran, P.L. et R.A Wood (1984), *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, *Academy of management journal*, 27, 42-56.
- Dobers P. (1997), « Strategies for environmental control. A comparison between regulation and centralized control in Germany and reforms leading to decentralized control in Sweden », *Business Strategy and the Environment*, 6(1), 34–45.
- El Abboubi M., El Kandoussi F. (2009), « Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire », *Revue Reflets et perspectives de la vie économique* 2009/4 (Tome XLVIII).
- El Kandoussi F. et Radi B. (2008), « Intégration de la responsabilité sociale par le pilotage des ressources humaines : le cas des entreprises touristiques de la station d'Agadir », *Revue internationale de psychosociologie* 2008/33 (Vol. XIV).
- El Malki T. (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : Analyse empirique dans le cas du Maroc », thèse de doctorat, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.
- Gond (J-P) et Igalens, J. (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, p.90.
- Gond, J. P. (2010), *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Paris : Vuibert .
- Gond, J.-P., et Igalens, J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Gonzales-Benito J., et Gonzales-Benito O. (2005), « A study of the motivations for the environmental transformation of companies », *Industrial Marketing Management*, 34, 462-475.
- Jenkins H.M., et Yakovleva N. (2006) *Corporate social responsibility in the mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure* », *Journal of Cleaner Production*, 14 (3-4), 271-284.
- Jenkins, H. (2009). A « business opportunity » model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics : A European Review*, 18(1), 21-36.
- Knox S., Maklan S., et French P. (2006), « Corporate Social Responsibility: Exploring Stakeholder Relationships and Program Reporting Across Leading FTSE Companies », *Journal of Business Ethics*, 61(1), 7– 28.
- Labelle F. et St-Pierre J. (2010), « Les déterminants institutionnels, organisationnels et individuels de la sensibilité des PME au sujet du développement durable ». Actes du 10^{ième} CIFEPME – Bordeaux.
- Labelle F. et St-Pierre J. (2015), « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable ». *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 28, n° 1, 2015, p.157-189.
- Lepoutre, J. et Henne, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility : a critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273.
- Loumou B. (2015), « Diagnostic du développement durable dans le management de la PME Marocaine : Cas de la région de Meknès », *Revue Interdisciplinaire*, N1.
- M'hamdi M. et Trid S. (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane», Colloque : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, INRPME, AUF, AIREPME, 27- 29 mai
- Mezouar A. (dir.) (1998). *L'entreprise marocaine et la modernité*, Centre d'études et de recherche des dirigeants /LMS conseil.
- Parker, C.M., Redmond, J., Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environmental and Planning C : Government and Policy*, 27(2), 279-301.
- Peterson, R.T. et Jun, M. (2009). Perceptions on social responsibility : the entrepreneurial vision. *Business & Society*, 48(3), 385-405.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.
- Tlemçani A. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises, le cas du Maroc », Working Paper, téléchargeable sur : <http://www.iteco.be/antipodes/Entreprises-socialement,35/Et-aussi,55/Responsabilite-sociale-des>
- Uhlaner, L.M., Berent-Braun, M.M., Jeurissen, R.J.M. et de Wit, G. (2011). Beyond size : predicting engagement in environmental management practices of Dutch SMEs. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 411-429.

Wartick, S.L. & Cochran, P.L. (1985), « The evolution of the corporate social performance model », Academy of Management Review, vol. 10, p. 758-769.

THE NGI MODEL: A NEW PARADIGM FOR DIGITAL PRODUCTS AND SERVICES - LE MODELE NGI: UN NOUVEAU PARADIGME POUR LES PRODUITS ET SERVICES DIGITAUX

Mireille CHIDIAC EL HAJJ

Ph.D

Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management at The Lebanese University, Lebanon.

mireillehaji@hotmail.com

Richard ABOU MOUSSA

Ph.D

Faculty of Economics and Business Administration, Department of Management at The Lebanese University, Lebanon

ramoussa@gmail.com

May CHIDIAC

PhD

Faculty of Humanities, Department of Media studies at Notre Dame University-Louaize, Lebanon.

Abstract: There are many models that address enterprises within the international perspective. It is also known that the classical and neoclassical theories of trade have explanatory powers for international industry; however most of the common models are limited in addressing digital products and services. This paper reviews Dunning's eclectic paradigm of International Production, restates its main ideas and draws some trends of new behaviors affecting the digital firms in general, whether small, medium or large. In a changing environment, we must understand that the emergence of new technologies, Networking, and Digital evolution remove barriers to trade and largely affect the international transacting. Building new Platforms IN new terrains, based on innovative capabilities is not only creating new jobs, but also insuring an added value to all stakeholders in a social context based on services rather than on manufacturing and producing. This paper will primarily present a theoretical dissertation, entirely based on literature and some examples to illustrate the theoretical discussion. A comparison between the old and the newer business models helps understanding particular patterns of global firms' behavior in a digitally dominant environment; and explores human based values and concern that may have social responsibilities in relation to digital businesses. The approach that was used in this paper effectively redefines Dunning's OLI model, interpreting it and understanding why the uni-polar structure firm paradigm is shifting to a multi-polar one, when guided by Networking, Globalization, and Innovation in a digital business world.

Keywords: OLI- Networking -Globalization- Innovation-Digital-Social responsibilities-NGI-

Résumé: Plusieurs modèles et théories classiques et néo-classiques appréhendent le processus d'internationalisation des firmes. Des approches diverses l'étudient, toutefois elles restent limitées, surtout quand il s'agit de traiter la question des produits et les services digitaux. Ce papier révisé le paradigme éclectique de Dunning sur la production internationale, retient et développe ses idées essentielles et dessine les tendances des nouveaux comportements affectant l'entreprise en général, petite soit-elle, moyenne ou grande. Dans un environnement en mutation, l'émergence de nouvelles

technologies, l'évolution des réseaux et l'évolution numérique affectent largement le commerce international, supprimant les obstacles aux échanges internationaux. La création de nouvelles plateformes sur de nouveaux terrains, basées sur les capacités d'innovation, ne facilite pas seulement la création de nouveaux emplois, mais assure une valeur ajoutée à toutes les parties prenantes dans un contexte social fondé sur les services plutôt que sur la fabrication et la production. L'objectif de cet article est de présenter une revue de la littérature basée sur des exemples. Une comparaison entre les anciens et les nouveaux modèles d'affaires aidera à comprendre le comportement des entreprises mondiales dans un environnement digital dominant ; et à exploiter les valeurs et les responsabilités sociales qu'elles assument. Cette méthodologie redéfinit le modèle OLI de Dunning, l'interprète et explique comment l'entreprise passe de la structure unipolaire à la structure multi-polaire, via les réseaux, l'innovation et la mondialisation dans un monde d'affaires digital.

Mots-clés : OLI-Networking-Globalisation- Innovation-Digital-Responsabilités sociales-NGI

Introduction

According to John Dunning's eclectic paradigm, the OLI model based on Ownership, Localization and Internalization, offers competitive advantages for any international firm. It helps developing new strategies, and organizational and management behavior to adjust to international competitive dynamics. This model emphasizes the structure of companies that wish to enter international markets and adds three advantages to be reaped: Ownership, which exploits the firm's specific advantages that help overcoming the costs of operating in foreign markets; Localization, which is where the company chooses to locate in order to improve its market access to foreign consumers; and Internalization, which involves enhancing the internal resources of the company itself preferring wholly owned subsidiaries against the advantages of other entry modes to foreign markets (such as licensing, exports, and joint ventures). Although this paradigm was effective for decades, it did not accompany the needs of digital services and products that are witnessing considerable growth. These companies are in need of new models to guide their strategies. On the other hand, traditionally operating companies found it hard at the beginning to respond to the digital pressures. These firms are revising their models and their internal capabilities in order to cross borders, and to win extra competitive advantages. Whether small, medium or large, firms are reconsidering their links, alliances and business relationships. In 2008, even Dunning, in his paper entitled "Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise", criticized the role of ownership-based theories and admitted that firms are increasingly challenged by new forms of organizing. He also acknowledged that the eclectic paradigm has only limited power to explain or predict particular kinds of international production; and even less, the behavior of individual enterprises (Dunning, 1988). Lopes (2010), emphasizes the need to acknowledge the role of entrepreneurship (as well as ownership) in order to round up the internationalization drive of growing companies. In fact, the evolutionary theories and many other theories such as the Resource and the Knowledge based theories attempt to discuss the importance of the use of resources and question the importance of the size of the firm. These theories contributed to the theoretical understanding of the growth of the firm whether locally or internationally, but they fall short in addressing and guiding the emergence and growth of "digital-companies".

In that respect, common models are limited. This paper reviews Dunning's eclectic paradigm of international production, restates its main ideas and draws some trends of new behaviors affecting the firms in general, all within the context of services and digital product industry. Dunning's model was chosen because it addresses companies that aspire for international growth. By nature digital-companies cross all borders and embrace internationalization. This paper exposes the limitedness of present models, and offers a workable alternative. In a changing environment, influenced by the emergence of new technologies, networking, and digital evolution, many barriers are removed affecting international trade. Creating new Platforms in new terrains, based on innovative capabilities is not only creating new jobs but also insuring an added value to all stakeholders in a social context based on services rather than on manufacturing and producing (Zhu and Furr, 2016).

This paper will primarily present a theoretical argument, entirely based on literature and some examples to illustrate the theoretical discussion. A comparison between the old and the newer business models helps understanding the particularities of global firms' behavior in a digitally dominated environment. The digital world carries both opportunities and challenges that relate to human held values and concerns, such as trust, security, and integrity. In addition, the social implications of digital business - especially in company-customer relationships, and in employment patterns - are significant enough to be monitored and audited.

The approach used in this paper effectively redefines Dunning's OLI theory, interpreting it and understanding why the uni-polar firm paradigm is shifting to a multi-polar one, as guided by Networking, Globalization, and Innovation in a digitally facilitated business world. This paper does not refute OLI theory but rather it completes and adjusts its shortcomings in relation to digital products and services. In an evolutionary, rapidly changing environment, it is useful to draw on the needs and effects of the digital environment. The methodology used in this paper aims at exploring some common threads that underlie the survival and success of contemporary enterprises, and proposes a paradigm that is subject to exploration and verification in future research.

1. The Digital Revolution is reshaping the Market: The strategic war between big and small enterprises is over.

It was previously thought that larger companies will diminish the impact of small and medium sized enterprises (SMEs) in the business world. When Schumpeter questioned the survival of capitalism in his book *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942), he pointed to the fact that: 1) the innovative entrepreneur will be replaced by "bureaucratic manager"; 2) the giant company will soon drive out the small and medium business, which will lead to the "twilight" of the role of the entrepreneur and his company; and 3) the creation of "an anti-capitalist prosperity hostile attitude in bourgeois society" (Schumpeter, 1942, 1950, pp 61-163). This means, in other words, that a strategic war between large and small and medium enterprises is to occur, and only large firms will win this war by exercising "monopoly power" and by limiting new competitors from entering the market. Inspired by Marx and the "theory of concentration", the Schumpeterian argument largely stressed on the fact that the future will be in the hands of industrial giants, since they would be operating on a large scale and will strategically be able to realize larger profits. Considering giant companies as "... a necessary evil inseparable from the economic progress..." (Schumpeter, 1942, 1950, p106), they will become the most powerful engine of progress and the long-term expansion of total production. They are more profitable, safer and less risky. It is virtually a strategic war developed by large companies, backed by the banks at the expense of the multitude of small and medium enterprises. The consequences that follow are not to be neglected, since according to Schumpeter, the elimination of these SMEs, their parents and their customers means: 1) an imbalance of the electoral balance; 2) an influence of private property and freedom of contract; 3) an attack on the capitalist process in favor of the socialist system, or even the end of capitalism, (Schumpeter, 1942, 1950, p.171).

Is this really the end of capitalism? Facts seem to prove Schumpeter went wrong. Capitalism has not disappeared. It flourishes by entrepreneurial excellence. And unlike Galbraith (1968) and Chandler (1977), the future belongs not only to large enterprises, but also to small innovative companies (Audretsch, 2007). It is true that large companies have substantial economic opportunities and advantages, but they do not cancel the world of entrepreneurship that has been moved in recent decades by three major elements, namely technical advancements, globalization with lower barriers to entry, and speed. Change in consumer tastes, creation of new businesses, and of new products and services activate entrepreneurs, and international exchange increases due to globalization and knowledge economy (OECD, 2010).

In addition, the digital world has changed the rules of the game. "The big will not beat the smaller" as suggested by Robert Murdoch, CEO of News Corporation, "It is the fastest who will beat the slow" (Jennings and Haughton, 2002). Monopoly power is no longer as relevant as Schumpeter described it. In contrast, the exponential digital invasion is increasing competition and threatening commoditization. New challenges are observed since all stakeholders, suppliers, consumers, partners, and even employees have to rethink the business models and are pushed to become more and more engaged in innovation, and networking within a global context. The example of small and medium software enterprises with limited numbers of employees and big returns on investment is a live example of how primary business activities, associated with technology industry are making annual revenues reaching billions of U.S. Dollars.

Moreover, referring to Penrose (1959), if firms wished to combine forces to exploit major market or technological links, then merger was the obvious method of doing so. As a matter of fact, when large companies needed to move quickly, if they wished to bring new technology to market or increase their portfolio capability, they had to strive to either merge with other companies or acquire their assets. Impacts were good and more resources were provided while bridging liaisons between parties. However,

some assets and capabilities, especially those related to knowledge and competencies cannot be quickly adjusted, because goals are often implicit (Senge, 1990, p85), sudden resistance can occur (Senge, 1999, p 88), and delays between actions and consequences can lead to instability (Senge, 1999, p 89).

2. Suggesting three new Foundations for contemporary enterprises

Addressing the limitedness of the prevalent models compels the establishment of foundational parameters that guide relevant enterprises as they dwell in the digital world. Within this context, this paper proposes three pillars that lay the foundation for such enterprises: Networking, Globalization, and Innovation. These foundational concepts are to enhance and adjust what the OLI model proposes.

2.1. Shifting from Ownership and Internalization to Networking (From O and I to N)...

2.1.1. Channel for growth:

Growth has always been the concern of companies because it is directly related to their market value and is reflected on how they are perceived within the industry and in the market. The share value in the stock market of any company is positively correlated to its growth, (Hirt and Willmott, 2014). Classical thought has viewed organizational growth as dependent mainly on the age of the organization, the size of the organization, and the rate of growth of the industry (Grenier, 1972, 1998). According to Grenier (1972, 1998), the growth starts with innovation and progresses through direction for sustained growth, delegation through decentralization, coordination through centralizing specific functions and monitoring them, and collaboration through cross-functional team work for problem solving. Later, Grenier added a sixth step which is of interest to this paper, namely growth through alliances with external companies possibly through mergers, but also through extensive networking (Greiner and Metzger, 1983). This networking can be both a vertical one that integrates buyers and suppliers, and a horizontal one that transforms enemies into allies (Dana, 2016). This kind of a Network fosters cooperation among different entities, which leads to a multi-polar structure and a distribution of ownership and control, replacing the uni-polar structure observed in traditional firms (Dana, 2016). This leads to the following: The O in the OLI theory is consequently distributed in multi-polar dimensions. It means that Ownership is no longer in the hand of one individual or one firm: it is rather in the hands of the Network, which is willing to give SMEs and small members access to global markets.

Lewicki et al. (2010) confirm that a common error in business decision making is to always consider that the interests of any company are divergent from the interests of other companies in its industry. What the company gains is what other companies have lost in opportunities. This kind of thinking is based on the assumption that the related business world is a “fixed-pie” and every company gains a chunk. This kind of thought can be prevalent when merger ventures are considered in order to consolidate the “pie chunks” and needed competencies. However, in reality, the pie of the business world, particularly in the digital realm, can be expanded by creating value through other possibilities of cooperation based on, this paper suggests, solid and mutually beneficial networking. Instead of dividing the pie, the pie is multiplied through the search of win-win ventures among companies.

What is applicable to inter-business networking is also applicable to company-customer relation, whereby the company networks its clients to increase its market outreach, and even deploys its customers for marketing its products and services (Goldsmith, 2002). This is a concept that forms the basis of the largely successful viral marketing approach (Bryce, 2007) mostly used in the digital world. The most recent example is Nintendo's Pokémon game that went viral within a few weeks and swept the attention of millions across the globe.

2.1.2. Movement from coexistence to co-evolution

Based on successful business models Kodama (2009) proposes that enterprises may focus on in-house development of the primary business, on forming their identities in function of their core business, on the optimal use of their resources, and on their independence while managing their existence together with other companies in the industry. This is related to Internalization in the OLI model. Of course such an approach takes time but it roots the enterprise in its business and enriches its endeavor for growth. However, there is the possibility of what Kodama (2009) names “expanding the horizontal boundary” whereby the enterprise can network with other companies and acquire the fundamental competencies

through collaborative partnerships, and connect the application of the core competencies through solidifying the network with other specialized companies. Such endeavors add value to the primary business and foster evolution together with other networked companies. This approach not only enhances efficiency and spares time; it also contributes to the mutual growth of networked companies as their businesses increase.

As examples, Uber provides millions of rides in many countries without even owning a car or employing a full-time driver; Airbnb, Booking.com, and Trivago rent millions of rooms without owning a single hotel; Expedia, kayak, and Skyscanner bring people across the globe without owning one airplane...

2.1.3. Speeding up the growth process due to the ease of networking in the digital world

A dominant variable in Grenier's model (1972, 1978) of organizational growth is time. It explains organizational behavior according to its needs to implement certain styles of behavior and structures at different stages of the organization's growth. What Grenier's model proposes is that organizational growth follows a linear trajectory. Although it does not fully take into consideration the organizations' ability to promptly adapt, particularly if they follow an organic and flexible structure, it still acknowledges that the linear slope is steeped in a fast growing industry implying that companies go through the growth stages in a quicker pace.

This is particularly prevalent in the current digital world. The digital businesses, and businesses functioning in a digital world, are experiencing viral growth due to the ease of networking in the digital communication mode. For example, it is relatively easy to build a website that offers global access to products and services, with no less ease of communication at a low cost with emails, video conferencing and instant messaging. Advertising and marketing has wide spread access through social media channels. Even trust in money exchange is highly facilitated by equally quick, safe, and efficient online payment methods (Kim and Mauborgne, 2015). The development is happening at a remarkable rate, leaving organizations that adopt classical models breathless in their attempt to catch up with the speedy development, and at times setting them up for failure. John Pfeffer (1997) identified this phenomenon as a major challenge facing organizational change: when the company fails to change as quickly as the environment. On the other hand, the companies that move with the necessary speed to accompany the digital world are experiencing growth and impressive revenue figures. However, they face imminent danger of magnifying the imperfections in the business models they follow if they do not base their practice on sound knowledge and business competency (Hagiu and Rothman, 2016).

In addition, the quick pace of business development has facilitated the emergence of new demand, and the rising of competition beyond the traditional market boundaries. For example, it has been observed that in less than two decades new competitive companies have mushroomed in China, India, and Latin America defying the traditionally prospering companies of USA, Europe, and Japan. "This suggests that these big emerging companies do not only represent oceans of new demand to unlock. They also represent oceans of new potential competitors with global ambitions no different than Toyota's, General Electric's, or Unilever's" (Kim and Mauborgne, 2015, p.xviii).

2.2. And Going Global instead of Localization (From L to G)

2.2.1. SMEs and Corporate are going global

Countries have definite geographic regions. They interact with each other through their activities, whether cultural, economic, political, or other. Going international for a firm concerns establishing investments in two or more specific nations. Going Global, means having overseas investments, not only in specific countries but in the world as a whole (Bartlett and Ghoshal, 2002). Going global comprises a decision making process in planning, organizing, controlling and leading in a multicultural area. As part of globalization and of international business, the problem of cultural dilemmas and differences are explained in Perlmutter's EPG concept (1960). In his evolutionary pattern, Perlmutter suggested three distinctive orientations, going from ethnocentrism, to polycentrism, to geocentrism (Heman and Pulmetter, 1979). The difference between geocentrism and the other orientations is derived from the fact that geocentrism reaches for universal and local standards. It aims for a collaborative approach between headquarters and subsidiaries and is increasingly complex and independent. This type of firm is international however still identifying with national interests. It recruits and develops men and women for key positions everywhere in the world (Perlmutter, 1969). No wonder that most firms are rushing to build a geocentric orientation, especially when they look forward to conduct business anywhere in the world, based on common ways of communication. In an era where the entire world is drawing closer together, the geocentric approach creates ways of doing business that can actually reduce the probability of not

reaching critical mass buyers. However, this challenge suggests many pitfalls that can derail marketplaces if the geocentric firm is not flexible enough.

Flexibility, and, consequently, organic complex structures are keywords in a firm that is looking for growth in a rapidly changing environment. The more complex and diverse the environment, the stronger the firms' need for better coordination and control (Urgson and Won, 2008). In short, the relative advantages of smaller, more flexible and organic business structures, such as that of most SMEs, are likely to increase (OECD, 2012). What was in the past considered as an SME structure model is now more valued and prioritized by most of the organic big firms, which are seeking after international growth. "New companies exploiting new technology, are going global without being big themselves" (The Economist, 2015). Therefore, more attention is to be paid to this new form of organizational structure, whose preferred Leadership style is Entrepreneurial rather than Managerial; and whose source of competitive advantage is focused more on human and intangible resources, who know how to communicate and to connect, than on tangible sources and market power (OECD, 2012).

2.2.2.-In a context, where patience is the secret sauce of the new leaders

In brief, the promising future is for those firms who are willing to adapt to the changing environment, hence, a general shift is required. To pursue general profits, it is largely believed that all types of firms have to stop resisting change in their Business models. Therefore, the administration and leadership models have a big role to play in such a context. To change, those entrepreneurial companies have to have the ability "to identify the right person for the right job, whatever his/her nationality is, and to train employees to succeed at the jobs they are given" (Christensen and Overdorf, 2016, p23). Unfortunately, some managers think that developing a new operation means abandoning the old one. But when disruptive change occurs, managers need to assemble the capabilities and to run two businesses at the same time: the existing and the new one. So, what they really need is to plan and form partnerships more rapidly (Christensen and Overdorf, 2016).

Back to Schumpeter (1928, 1934, 1939, 1942), we acknowledge that through his concept of creative destruction, Schumpeter pushed towards new ideas about economic change, characterized by the creation of novelty and the destruction of old products and processes. Firms that do not upgrade their competencies, switch to new areas of specialization and examine innovative disturbances that challenges routines, are to perish in the evolutionary process. Following this idea, Christensen (2016, p93), suggested that established companies should not undertake business-model innovation nor the acceleration of the product life cycles lightly. Accordingly, to allow for the creation of the new Business Model, companies have to focus on learning and adjusting as much as on executing. The secret sauce is to know how to be patient, for firms can make huge efforts with prolonged development cycles and fitful attempts to find a market (Christensen, 2016, p100).

The issue is to know how to create capabilities to cope with change and to deliver value to the customer. According to Christensen (2016), there are three possible ways to do that: creating new capabilities internally, creating capabilities through a spinout organization, or creating capabilities through acquisitions. However, counting on merger is no more sufficient. The recent example of Daimler-Chrysler shows that the merger strengthened their Japanese rival, Toyota. The merger failed to reach its objectives, because of the culture clash between the American and the German managerial styles, the difference between the brand images of the two companies and the lack of geographical knowledge and expertise for managing and marketing in foreign environments (Cheng and Seeger, 2012). So, as globalization is breaking down barriers between national and regional markets, the new building blocks of corporate strategy are no longer the products and the markets, but the business processes. Companies are creating their capabilities by making strategic investments in a supportive infrastructure that links together and transcends traditional strategic business units (SBUs) and functions. Hence, because capabilities necessarily cross functions, the champion of a capabilities-based strategy is the CEO (Stalk et al, 1992). The ongoing spread of technology and the interconnected nature of globalized business require leaders, employees, and the organization to be able to quickly adapt and respond to new needs in opaque and uncharted situations (Stowell and Mead, 2016, p115). Therefore, what organizations need is a flex-agile leader, who is willing to act with speed, be flexible, make necessary adjustments, and provide possibilities that only agile leaders can capture and exploit.

2.3. While Swimming in a Deep Blue Innovative Ocean (The Innovation Effect).

2.3.1. Sailing into a Deep Blue Ocean

New ideas are challenging conventional strategic thinking, and Innovation is the new cornerstone of the blue-ocean strategy (Kim and Mauborgne, 2015). According to Porter (1981), competitive advantage

strategy approaches fall into three categories: Low-cost Leadership strategy, Differentiation strategy, and Niche strategy focusing on a narrow portion of the market. Others claim that competitive advantage is based on superior customer service, and providing more value. Swimming in a red Ocean is like trying to win a war (Kim and Mauborgne, 2015). "You have injuries and casualties and the best strategy wins ." Such strategies rely on offensive and defensive moves to build and protect competitive advantage, to attract consumers and improve market position. But the more crowded the market is, the more the prospects of growth and profits are reduced. And whatever is done, there is no perpetual excellent industry. Therefore, any industry has to acknowledge that new strategic moves, including managerial actions and decisions making, are to be adopted, in order to capture new market spaces, with significant leaps of Demand. A snapshot to the contemporary industries reveals that new Business Models are capturing such new market places. Indeed, online marketplaces are "facilitating transactions between suppliers and customers rather than taking possession of or full responsibility for products or services" (Hagiu and Rothman, 2016).

2.3.2. Within a continuous Innovative Process

Based on Grenier (1972, 1978) the first phase of organizational growth model is creativity. It is the phase where entrepreneurs initiate ideas and products and open up related markets. With time, companies start implementing structures and develop more formalities in interaction in order to face the necessity of business growth. The emerging needs have to be well directed in sound management for the companies to continue developing properly (Grenier, 1972, 1978). What this paper suggests is that creativity has to be an ongoing process for the enterprises to thrive in the digitally dominated business world. For example, ongoing creativity is displayed by the way companies deal with competitive markets in a fast moving business world. Here, innovation taps into networking: instead of wasting time and resources in perfecting the needed competencies to deal with the emerging needs, companies can negotiate strategic alliances that create synergy for problem solving and expansion in accordance with what each partner in the alliance has to offer (Lewicki, 2010). Instances of successful alliances has revealed that companies, together, through exploration of possibilities for both companies to profit, and through enhanced information sharing and communication can open up possibilities for broadening the product line, marketing, technology, and growth (Lewicki, 2010, p.93). In other words, networking can lead to the expansion of opportunities that will allow partner companies to conduct business in a new way and in accordance with new rules and regulations.

However, for innovation to be continuous in a firm, it needs to be inherent in the firm's functional structure, it needs to be systematized. Here Sullivan (1998) can shed light through his presentation of a model for Knowledge Company. Since innovation and new ideas fall in the realm of knowledge, companies need to focus on the identification, protection, and management of their intellectual capital (IC). For example, "firms such as tightly managed computer and product companies, have innovation management systems in place that allow them to focus their IC activities on selecting only the "best" technologies to be patented and commercialized" (Sullivan, 1998, p.7). For these systems to be efficient, firms need to understand primarily what is important for them internally and what dominates the external environment in which they operate. This understanding underlies the fruition of all the company's activities (Sullivan, 1998). It is time for enterprises to embrace the digital revolution and create their own internal values and structure to dialogue with this reality.

Along this line of thought, Kim and Mauborgne (2015, p.246) argue that "innovation can be replicable endogenously via an understanding of the patterns or recipes behind innovation". By this thought they are to move from Schumpeter's uni-polar entrepreneurship and open doors for systematic generation of new ideas, but they acknowledge that there is no specific formula that can be deployed to ensure continuous innovation. On one hand, all enterprises have the capacity for innovation through the merger of knowledge and ideas, and on the other hand the dictates of competition may force companies to continually improve to obtain a bigger market share. However, what the authors suggest is for companies to explode the boundaries of the limited markets, and to shift their focus from supply to unexplored demand in order to create a new market space. The limitedness of continuous innovation is set by boundaries that are only present in the managers' minds.

3. Some possible extension to the current models...

Going Global means shaping new Business models mostly based on Networking. Little wonder that entrepreneurs and investors are rushing to build the next ebay or Airbnb or Uber for every imaginable product and service category (Hagiu and Rothman, 2016). These types of businesses are focusing on

being the first-movers to create a liquid market in their segment. However, they come usually second. Airbnb was founded after VRBO, Uber was copied from peer-to-peer taxi, and Alibaba followed eBay. They expanded after the marketplace proved that it was providing value for both buyers and sellers. The problem is that these companies are growing too fast, too early. Therefore, the marketplace is becoming too explosive and is putting more pressure on the Business model than does the linear growth model. The new worldwide marketplace is attracting new customers, suppliers, and stakeholders, but is still in its initial stages of growth. By providing new alternatives to traditional business models, these new markets are offering new frameworks built on new types of transactions. Holding new hands via networking is facilitating these new transactions. Therefore, most entrepreneurs have the choice between two ways of thinking: either to ignore this new Business Model and statically abide by the traditional one, or follow the new trend of making Business, which allows for different and new processes, going from allowing employees to audit and monitor any online payments, deterring disintermediation and fully understanding new regulatory laws (Hagiu and Rothman, 2016).

4. Built on trust and stakeholder value...

Besides creating more value for shareholders, the new Business Models are also creating an added value to stakeholders. For example, with Uber, Alibaba, and eBay, a new value proposition has been created, that has social ramifications among all stakeholders. The new keywords of this Networking are: Trust and Security. One only has to pick up his/her smartphone and order a personal driver from Uber, or click and get what one is asking for from Alibaba, or even make a bid and get the product or service for the wished price from eBay. The nature of this work is essentially embedded in a social context based on services rather than on manufacturing and producing. It nurtures specific relationships with, and among customers, suppliers and employees. How is this Networking environment adding value to stakeholders? Firstly, as stated earlier, the goal of this kind of business is to eliminate improper behavior and fraud. Secondly, "Ratings-and-Reviews systems have been the most widely used mechanism for engendering trust between the Marketplace participants" (Hagiu and Rothman, 2016). Thirdly, the growing economic development of the firms and of the whole ecosystem is generating greater expectations for social support. As an example, these companies are offering stock options plans for their employees, thus providing them with opportunities and rewards. By adopting this popular method, Firms are retaining and motivating employees, and allowing them permits to share the company's revenues - especially with start-ups - without spending cash and without tightening their own liquidities. Employees are therefore motivated to benefit but to also work harder, until the company increases its marketplace and customers. The growing number of firms, which are conducting such strategies that spread in new market places, will cause the traditional market to gradually shrink, especially with the new more fluid, flexible and profitable work environment (Van Alstyne et al, 2016). Unlike traditional distribution channels, the emergence and growth of this direct distribution channel is offering a new trend of atomized, dynamic, and participative organization. It is atomized because there are millions of sellers involved; it is dynamic because the number of products and actors vary continuously; and it is participative because buyers and sellers cooperate and evaluate each other publically (Pluchart, 2009). This trend offers the solution to deeply understand and address the needs of the customers, the suppliers, and the employees. It is constructively shaping trust and real partnership among stakeholders.

5. While considering social opportunities and concerns.

The digital world is definitely affecting social behavior in business transactions, which calls for continual considerations for digital audit and social audit, because data-centric insights urge new domains to be explored in relation to commonly held human values and concerns.

On the positive side, digital enterprises eliminate prejudices in relation to their customers, and provide an opportunity for cross-cultural cohesion. All customers are treated and handled in the same way, regardless of their age, race, gender, or nationality, etc., as long as they are fulfilling the basic requirements of transacting with the company. In other words, the company will provide the same service, with the same approach and courtesy, to any customer who is transacting and abiding by the general norms and policies of the company. This platform is eliminating barriers, rendering it easier for both suppliers and customers to interact. However, alongside the positive effects of digital transacting, there has been a solid reason for a common concern: namely, how digital companies serve their customers with integrity, and safeguard the bulk of the digital data. It is common knowledge, that companies' access to all information and particularities of customers – their bank card numbers, the link to their social media accounts that detail their personal lives, their location and whereabouts, etc. – is an

aspect that needs to be addressed with full integrity. The possibility of abusing this kind of information is present, and companies have a social and ethical responsibility to maintain the privacy and security of their information, and not to use it elsewhere without the full knowledge and consent of the customers.

At the employee level, the new workforce in digital companies has become increasingly demanding, mobile, and diverse (in gender, age, culture, and nationality) (Bersin, 2016). The way things are managed and controlled is changing, and “global employees” are serving global employment demands. This trend is opening new opportunities for a global workforce, whether in the developed or the developing countries. More chances are given to experts, marketing specialists, software developers, and other highly skilled workers. This is particularly relevant for developing countries, where job opportunities in expert fields are scarce. Specialized people in those countries have more access to the new emerging labor market, resulting in the availability of more rewarding jobs. However, it is predicted that inequality will still be observed since “it will give rise to a job market increasingly segregated into “low-skill/low-pay” and “high-skill/high-pay” segments, which in turn will lead to an increase in social tensions” (Schwab, 2016).

Moreover, one can easily argue that the digital companies’ social responsibility towards the environment is high. Digital companies have created a model for waste reduction, particularly in paper work. The diminishment of wasted resources can stand as a favorable incentive for encouraging further dealing with this type of companies.

Yet, relevant questions remain to be addressed: Who is the main custodian who should oversee a social and a digital audit to ensure that the digital companies are fulfilling their promises of security, fairness, and equal opportunity for all? Should these companies be responsible enough to auto evaluate their social performance and take corrective actions where necessary? If the answer is yes, then how does the society enforce accountability with all the disclaimers that are inbuilt in the company-customer transacting process? In view of the companies’ growth and profits, how does society make these companies more aware of the need for their active social involvement? Answering these questions is beyond the scope of this paper but nonetheless it is a call for further investigation in relation to these topics.

Conclusion: A shift from OLI Model to the NGI Model

Digital dynamics are gaining momentum. They are profoundly changing the traditional context of making business as well as performance across industries. New business models and successful platforms for businesses are moving intensively towards new terrain with little warning. This seems to be a victory for some but it can also be a threat. Competitive threats can derive from companies with superior Networking effects targeting customers with distinctive offerings. New competitors can even be small businesses who could reach better leverage covering novel capabilities and innovative strategies. The four actors of this new Platform ecosystem are: “The owners who control their intellectual property and Governance, Providers who serve the platforms’ interface with users; and Producers who create their offerings; and consumers who use these offerings” (Van Alstyne et al, 2016).

Figure 1. The NGI model

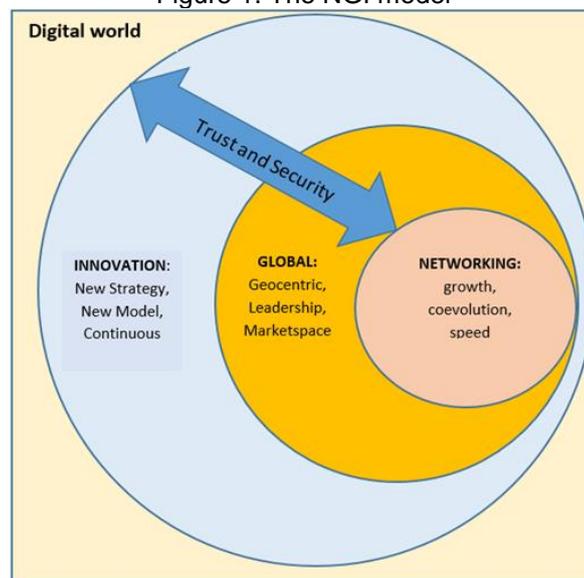


Figure 1 depicts the major elements of the NGI model. It shows that in a digital world success of companies should have trust and security as guiding and overarching values that govern relationships within the companies and with customers and patrons in general. At the heart of it all is proper networking that is characterized by the drive for growth, coevolution with other companies, and speed. The networking, whether vertical or horizontal, is wrapped by a global approach that can speak and function in all nations and cultures (geocentric), managed by agile and flexible Leaders in search for increasing the market space globally. For the global approach to be successful, innovation has to flourish in digital companies taking successful strategies, sound new business models, and systematic continuity as axes for creativity.

Failure to transition to this new platform, and the inability to make the leap, require new approaches and new strategies, which only flexible CEOs can insure. It is recommended that Leaders of such platforms need to replace the traditional approach of OLI, and focus on the new approach that is presented in this paper, which is named NGI. Boosting and monitoring NGI approach can lead firms who are looking for change and new markets to expand their activities and increase their value. The equation is simple: A shift from Ownership to Network partnership, from Localization and Internationalization to Globalization, adding Innovation, onto a platform built on trust and security is willing to offer a quantum leap for those firms who are seeking new marketplaces.

As a matter of fact, while the economy is still attempting to understand how the digital revolution is reshaping and reinventing the companies, the society and even our lives; the rules of doing business are changing. This paper offers a road map for new and future entrepreneurs whose main challenge is to 'Redesign the basic building blocks of capitalism' (The Economist, 2015). This extends Schumpeter's vision (1942) of capitalism that is striving to reinvent itself by generating "creative destruction" and revolutionizing the economic basis.

Companies are therefore invited to become engaged in this a new global workplace by all means, since it is offering new jobs and new labor markets, revolutionizing customer service, and creating a new social framework to the stakeholders, particularly to employees. Is that too optimistic? Maybe, only time and experience will tell. Is this applicable in all economic sectors? Probably not. NGI is more applicable for services and digital products and services, but to a much lesser extent to manufacturing firms and hard products. Although fast growth can put stress on the Business Model. (Hagiu and Rothman, 2016), yet efficiency in networking and partnerships, new technologies, and new business models are supporting the progress and development of businesses in the digital era.

Finally, there is a limitation to what this paper has proposed: namely, combination of the model has not been statistically verified. The combination was based on research and observable behavior of businesses. Nonetheless, what is proposed here gives material for further research, and hopefully future refinement and validation.

References:

- Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), pp 63–78.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (2002). *Managing Across Borders. The transnational solution*. Boston Harvard Business School Press
- Bersin, J. (January, 2016). *The New Digital World Of Work: How HR Will Change In 2016*. Retrieved July 26, 2016 from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/01/29/ten-predictions-for-hr-leaders-in-2016-how-the-digital-world-of-work-will-change/#9f861984d11f>
- Bryce, M. (2007). *Viral marketing: potential and pitfalls*. England: VDM Verlag
- Chandler, A. (1977). *La main visible des managers*. Paris : Economica
- Cheng, S.S. and Seeger, M. (2012). Cultural Differences and Communication Issues in International Mergers and Acquisitions: A Case Study of BenQ Debacle. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (3), p116-127
- Christensen, C. and Overdorf, M. (2016). Meeting Challenge of disruptive change, in *The Clayton m. Christensen Reader*, Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Dunning, J. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions*. *Journal of International Business Studies*, 19 (1), pp. 1-31
- Galbraith, J. K. (1968). *Le nouvel état industriel*. Paris : Gallimard
- Goldsmith, R. (2002). *Viral marketing: get your audience to do your marketing for you*. London: Pearson Education
- Greiner, L. and Metzger, R. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall
- Grenier, L. (1972, 1998). *Evolutions and revolutions as organizations grow*. *Harvard Business review*. Retrieved July 21, 2016, from <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

- Hagi, A. and Rothman, S. (April, 2016). Networks effects aren't enough. The hidden traps in Building online Marketplace. Harvard Business Review, pp. 65-71
- Heenan, D. A. and Perlmutter, H.V. (1979). Multinational Organization Development. New York, NY: Addison Wesley
- Hirt, M. and Willmott, P. (2014). Strategic principles for competing in the Digital age. McKinsey Quarterly. Retrieved July 1, 2016, from: www.mckinsey.com/.../strategy.../strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age
- Jennings, J. and Haughton, L. (2002). It's Not the Big That Eat the Small...It's the Fast That Eat the Slow: How to Use Speed as a Competitive Tool in Business. New York, NY: Harper Business
- Kim, W. and Mauborgne, R. (2015). Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant, Boston, MA: Harvard Business Review Press
- Kodama, M. (2009). Innovation networks in knowledge-based firms. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing
- Lewicki, R. et al. (2010). Negotiation: reading, exercises, and cases. Boston, MA: McGraw Hill
- OECD. (2012). OECD Territorial Reviews. Retrieved April 4, 2016, from: <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/oecdterritorialreviewssmaland-blekingeswedon.htm>
- OECD. (2010). SMEs, Entrepreneurship and Innovation. Retrieved 25 March, 2016, from: <http://www.oecd.org/cfe/smesentrepreneurshipandinnovation.htm>
- Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm, Oxford: Oxford University Press
- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, Columbia Journal of World Business, (1): 9-18
- Pfeffer, J. (1997). New direction for organization theory: problems and prospects. New York, NY: Oxford University Press
- Pluchart, J-J. (2009). Master Strategie: Strategie, organization, culture et gouvernance des entreprises, Paris: Edition ESKA
- Schumpeter, J. (1928), The instability of capitalism, Economic Journal, 38, pp.361-368
- Schumpeter, J. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. London: Oxford University Press
- Schumpeter, J. (1939). Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process, New York: McGraw- Hill
- Schumpeter, J. (1942, 1950). Capitalism, socialism and democracy, London: Unwin
- Schwab. K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Retrieved: July 26, 2016 from <https://www.weforum.org/pages/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>
- Senge, P. (1990). The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. NY: Doubleday/Currency.
- Stalk, G., Evans, P., and Shulman, L. (March-April, 1992). Competing on capabilities: the New rules of Corporate Strategy. Harvard Business Review, 70 (2), pp.57-69
- Stowell, S., and Mead S. (2016). The Art of Strategic Leadership: How Leaders at all levels prepare themselves, their teams, and Organizations for the future. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Sullivan, P. (1998). Profiting from intellectual capital: extracting value from innovation, New York, NY: John Wiley & sons
- The Economist. (October, 2015). Reinventing the company. Entrepreneurs are redesigning the basic building block of capitalism. Retrieved August 23, 2016, from: www.economist.com/.../21676767-entrepreneurs-are-redesigning-basic-building-bloc..
- Ungson, G., and Won, Y.Y. (2015). Global Strategic Management, New York, NY: Routledge
- Van Alstyne, M., Parker, G. and Choudary, S-P, (April, 2016). Pipelines, Platforms and the new Rules of Strategy Scale now trumps differentiation. Harvard Business Review, pp.54-62
- Zhu, F. and Furr, N. (April, 2016). Products to Platforms, Making the leap. Harvard Business Review, pp.73-78

LA STRATEGIE RSE A L'ERE DU NUMERIQUE : VERS UNE NOUVELLE VISION DE LA PERFORMANCE

Soumaya DLIMI

Enseignante-Chercheuse ès Sciences de Gestion

Laboratoire de recherche GECIAS : Gestion des Compétences, des Innovations Entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des Organisations.

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Ain Chock.

Université Hassan II - Casablanca, Maroc.

soumayadlimi@gmail.com

Adil CHERKAOUI

Doctorant ès Sciences de Gestion

Laboratoire de recherche GECIAS : Gestion des Compétences, des Innovations Entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des Organisations.

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Ain Chock.

Université Hassan II - Casablanca, Maroc.

cherkaoui.adil.casa@gmail.com

Résumé :

L'importance de la PME dans le tissu économique marocain n'est plus à contester. Or elle continue à souffrir de faible capacité d'investissement, de faiblesse de moyens financiers, humains et techniques. Ces contraintes conduisent la PME à développer plusieurs stratégies compétitives pour se protéger et faire face à la concurrence.

Nous tenterons dans le présent article de découvrir l'une de ces stratégies, à savoir la stratégie RSE et de la revisiter à l'ère du numérique. De surcroît, nous analyserons le concept de performance pour une entreprise adoptant la démarche RSE. Enfin nous nous focaliserons sur les difficultés qui limitent sa mesure et son pilotage.

Mots clés :

Stratégie, RSE, Numérique, Performance

Abstract :

The importance of the SME in the Moroccan economic fabric is not to be any more disputed. Yet it continues to suffer from low capacity of investment, from weakness of financial, human and technical means. These constraints lead the SME to develop several competitive strategies to protect itself and face the competition.

We shall try in the present article to discover one of these strategies, worth knowing the strategy "Corporate Social Responsibility" and to revisit it in the era of the digital technology. Besides, we shall analyze the concept of performance for a company adopting the approach "Social responsibility of companies". Finally, we shall focus on the difficulties with limit its measure and its piloting.

Keyword :

Strategy, Social responsibility of companies, digital technology, performance.

Introduction

La croissance et la compétitivité de la PME sont aujourd'hui des questions de grande actualité au Maroc. En effet, la PME représente 95% du tissu économique marocain et elle est considérée comme une force motrice de l'économie marocaine qu'il s'agisse de croissance d'innovation ou de création des emplois.

Igalens J. et Joras M. 2002 affirment que « dans un monde ouvert, médiatisé en temps réel, aux espaces éclatées et frontières floues, toute entreprise importante est soumise, du local au global, aux

pressions constantes des parties prenantes » d'où la nécessité de mettre en place des stratégies de survie. Dans ce sens, dans un contexte dynamique et mondialisé, les PME Marocaines sont exposés à de nombreuses menaces aussi bien internes qu'externes qui affectent leurs performances. Pour gagner un avantage concurrentiel, les entreprises cherchent à convertir ces menaces en opportunités par l'introduction de stratégies compétitives. Parmi les stratégies mises en place : « la stratégie RSE ».

En effet, l'émergence et le développement dans l'ère moderne d'une gouvernance partenariale, cherchant à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, impliquent de nouveaux enjeux que les entreprises se doivent de relever pour garantir leur pérennité. Ces derniers se résument en fait sous le vocable de responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (RSE), qui suscite actuellement un réel engouement et un vif intérêt sur le plan professionnel et académique.

La RSE consiste à appliquer aux entreprises des principes du développement durable. Elle les invite à prendre en considération, au-delà des aspects économiques et financiers, les dimensions sociale et environnementale de leurs activités.

La RSE reflète donc l'obligation des organisations envers toutes les parties prenantes et les mène à redéfinir le contenu et les contours de sa performance. Cette dernière est non seulement économique et financière mais aussi sociale et écologique. Reynaud en 2003 propose le concept de performance globale, formé par la réunion de la performance financière, sociale et sociétale.

Actuellement des entreprises dites socialement responsables, déploient beaucoup d'effort pour prendre en compte la RSE dans différentes dimensions stratégiques « concurrentielle politique, et industriel ».

Pour la première elle met l'accent sur le rôle de l'environnement naturel dans la compétitivité. La seconde prône la question de légitimité et guide le choix des parties prenantes en fonction des objectifs poursuivis. La dernière dimension met en exergue la stratégie de protection de l'environnement au niveau des produits et des procédés (Martinet et Reynaud, 2004).

Lorsque la stratégie RSE est définie, elle est mise en place grâce à divers système de contrôle (Simons, 2004).

La mise en place de ces systèmes permet aux dirigeants de contrôler leurs stratégies RSE et s'assurer de la cohérence de celles-ci avec les pratiques au quotidien. Néanmoins avant de contrôler et piloter, il est indispensable de mesurer et évaluer, surtout lorsqu'il s'agit d'évaluer un capital immatériel comme la performance des équipes, et donc de l'humain.

Or pour les dispositifs d'évaluation de la performance globale, ils sont plus en lien avec les attentes des parties prenantes et mesurés par des agences extérieures à l'entreprise. Ces derniers font l'objet de nombreuses publications selon Quairel, 2005. Toutefois les systèmes de mesure de performance mis en œuvre en interne par l'entreprise pour accompagner le déploiement de la stratégie RSE sont peu étudiés par la littérature en contexte marocain.

L'objectif de ce travail est de fournir quelques éclairages à même de contribuer à la réflexion sur une thématique cruciale : La stratégie RSE à l'ère du numérique : vers une nouvelle vision de la performance.

Ainsi, nous tenterons dans le présent article de découvrir l'une de ces stratégies, à savoir la stratégie RSE et de la revisiter à l'ère du numérique. De surcroît, nous analyserons le concept de performance pour une entreprise adoptant la démarche RSE.

En définitive, nous nous pencherons sur l'étude des difficultés de la PME vu que les petites et moyennes entreprises marocaines occupent une place importante dans le tissu productif marocain, mais cette importance n'occulte pas les difficultés auxquelles elles sont constamment confrontées.

1. La stratégie RSE à l'ère du numérique : force de l'entreprise marocaine :

La stratégie RSE aujourd'hui est devenue un miroir qui représente une traduction managériale des valeurs et croyance de la société marocaine, qui tend vers un changement de ses pratiques et un développement de ses structures, dans l'ambition d'un Maroc nouveau.

Il est vrai que la RSE reste de renom dans les milieux des affaires et académiques occidentaux. Or, le concept reste encore flou, avec plusieurs visions et définitions. Nous choisirons dans cette première partie d'éclairer et d'explicitier le concept RSE avant de l'analyser dans le contexte marocain.

1.1. Concept RSE : Pluralité terminologique :

Gendron et al, 2004 affirme que la naissance du concept RSE date du siècle dernier et a connu une réelle évolution historique. Le courant s'est d'abord manifesté par le biais des questionnements moraux relatifs au patronage et au paternalisme de l'entreprise.

Le concept de la RSE en tant que pratique, reste ancien et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle, et plus spécialement en Amérique du nord.

Ces pratiques furent connues sous le vocable de « philanthropie d'entreprise ». Toutefois le développement de la RSE comme concept académique et objet d'étude trouve ses origines dans les années 50 avec Bowen (1953), dans son ouvrage « Social responsibilities of the business Man ».

Or ce qui nous a interpellé dans le cadre de la pluralité terminologique de la RSE, est que l'historique de la RSE depuis les années 50, montre chaque décennie une variété de définitions qui tentent de cerner cet objet d'étude et de définir ses limites. En effet, la RSE a pris sa force à partir d'auteurs américains qui s'étaient focalisés sur des considérations éthiques et religieuses (Capron et Quairel, 2007). La conception étique fait référence à l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise et à ses valeurs morales et religieuses.

Selon Pasquero (2005), l'entreprise « éthique » est celle qui sait – au même titre que l'individu- assumer son rôle social qui doit être basé sur une certaine loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite (T. Malki, 2014). Capron, 2007 affirme que cette conception « ne répond pas aujourd'hui à des attentes universelles et « laïcisées » d'une société internationalement diversifiée et en proie à des périls majeurs mondialisés. Elle est presque en recul dans le monde, y compris aux Etats –Unis ».

Lors des années 70, l'entreprise confronte des revendications de toutes sortes par des groupes sociaux, que le management stratégique va théoriser dans le concept de « partie prenantes » avec Freeman en 1984. Capron en 2007 souligne que cette approche utilitariste connaitra un essor considérable dans les années 80 et 90. En fait, lorsqu'il s'agit pour une grande entreprise d'internaliser son externalité négative, cela traduit une attitude proactive sans attendre une intervention de l'Etat. Et dans ce sens, l'ensemble des initiatives prises devront servir la performance économique.

Dans ce sens plusieurs académiciens et chercheurs se sont penchés à travers une littérature riche sur le lien entre la performance économique et performance sociale. Or il a été révélé la présence de divers problèmes méthodologiques qui ne facilitent pas la compréhension de la relation ni du sens de la causalité³⁴.

Au Maroc, en 2002, le pays a mis en place son premier cadre réglementaire avec la plan d'action national pour l'environnement (PANE). En 2009, ce plan a été concrétisé par la charte nationale de l'environnement et du développement durable. Ainsi, la stratégie RSE a été dans une conception de « soutenabilité » selon Capron, 2011. De surcroît, l'entreprise doit répondre aux enjeux et aux risques majeurs qui pèsent sur l'humanité et la planète.

Dans ce sens, l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE, 2003) analyse cette évolution des définitions sur quatre phases comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Période	Type d'approche	Conception	Principes fondamentaux
1950 1960	Approche philosophique et normative	Ethique	Concept d'Ethique : Déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société
1970	Approche pragmatique et managériale	Utilitariste	Concept de Sensibilité sociétale de l'entreprise : Quels outils ou moyens pour détecter et gérer les problèmes relatifs à la RSE ?
1980 1990	Synthèse des approches précédentes	Utilitariste	Concept de Performance sociétale de l'entreprise : Quels sont les principes ou valeurs « éthiques » de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?
2000	Approche pragmatique	Soutenabilité	Identifier les facteurs extra financiers qui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier la performance économique.

Tableau N°1 : Historique de la RSE (Fana RASOLOFO-DISTLER, 2009)

1.2. Définitions : Absence de consensus

La stratégie RSE reste souvent imprécise malgré les multiples travaux qui ont tenté de cerner le concept. En effet, plusieurs confusions entourent sa définition (Allouch, Huault et Schmidt, 2004). Votaw en 1973 souligne dans ce sens : « que la RSE est un terme génial, il signifie quelque chose mais pas la même chose pour tout le monde »

Après un travail de revue de littérature, nous avons pu relever les principales caractéristiques de la stratégie RSE :

La Stratégie RSE couvre un large champ puisqu'il s'agit de promouvoir tout à la fois les dimensions sociale et environnementale de l'activité de l'entreprise. C'est ainsi que la notion de RSE constitue la déclinaison du cadre conceptuel du développement durable, laquelle occupe une place cruciale dans le champ social mais aussi politique depuis la publication du rapport Brundtland (1987). Ainsi selon Freeman (1984) l'entreprise devra non seulement se soucier de sa rentabilité et sa croissance, mais aussi être plus attentive aux préoccupations de toutes ses parties prenantes.

Il est difficile de concevoir les pratiques de la RSE sans un discours sur la gouvernance d'entreprise. La création de valeur et les parties prenantes sont les mots clés dans les deux concepts.

Si la RSE reste une démarche fondamentalement empreinte de volontarisme (livre vert européen, 2001), il n'en reste pas moins qu'elle a connu une évolution vers davantage de cadrage au cours des dernières années.

Aussi dans la littérature, la stratégie RSE se positionne entre deux extrêmes. L'un la présente comme la réalisation des objectifs de rentabilité et l'autre l'étend à la réalisation de l'intérêt général.

La première approche est qualifiée de rationnelle vu qu'elle axe l'attention sur des considérations économiques, et la deuxième considère que le comportement moral n'a nul besoin d'être justifié, car la moralité doit avoir son propre mérite.

Aussi, le vocabulaire utilisé reste flou puisqu'il fait tantôt référence à l'éthique, tantôt à l'entreprise citoyenne, ou de développement durable, tantôt au comportement sociétal ou le civisme...

Il n'existe donc pas une seule et unique définition de la RSE. Le concept reste donc complexe à caractère flou même s'il est fort de constater qu'il vise à consolider les objectifs économiques, sociaux et environnementaux des organisations.

L'impression d'ensemble qui se dégage de toutes ces caractéristiques est le caractère en partie contingent du contenu de la RSE en fonction du niveau où se situe l'organisation (secteur et activité / niveau national ou international) et de ses problématiques propres F.DEJEAN et J-P GOND, 2002). Ce qui nous amène à aborder la RSE dans le contexte marocain à l'ère du numérique.

1.3. La RSE dans le contexte marocain à l'ère du numérique :

L'introduction de la RSE a été initialement impulsée par les filiales des multinationales qui sont liées par les politiques des sociétés mères et par conséquent, elles s'engagent dans les processus de RSE et veillent que leur partenaires locaux y adhèrent.

Par ailleurs, la RSE a émergé au Maroc grâce aux entreprises appartenant à des nationaux mais dont les activités sont fortement dépendantes de multinationales ou de clients étrangers exigeants en matière de RSE, tels que les entreprises de textile qui se voient dans l'obligation d'investir dans une certification pour accéder à des marchés ou maintenir des clients (Hattabou & Louitri, 2011)

Aussi, selon R. Fillali Meknassi (2011), la voie royale par laquelle se diffuse la RSE est celle de la coopération internationale, l'assistance technique et le conseil en management.

Et ainsi au niveau managérial, et en appuyons sur un ensemble d'étude auprès des entreprises marocaines (M'hamdi & Trid, 2009 ; El Abboubi & El Kandoussi, 2010 ; Tarik El Malki, 2010 ; sustainablesquare.com, 2013 ; Hafida Nia & Hicham Attouchi, 2014), les spécificités des pratiques de RSE dans les PME marocaines se croisent aux points suivants :

L'entreprise marocaine se voit relever un vrai défi, celui de la délimitation des frontières de la RSE et son opérationnalisation. Par ailleurs, au Maroc, 85% des entreprises déclarent leurs engagements dans les activités RSE, un taux élevé qui donne du sens en cas où les réponses ont été basées sur la définition de la RSE comme actions de charité ou bénévolat (Sustainablesquare.com, 2013)

Sur la base de notre étude empirique, se focalisant sur des entretiens semi-directifs avec 35 entreprises au Maroc, (se positionnant principalement dans les zones économiques à savoir : La région du Grand Casablanca, Tanger, Marrakech et Agadir) nous avons découvert qu'au Maroc, les pratiques managériales dans ce sens restent concentrées sur les programmes de fidélisation des clients à travers

des études de marketing, la qualification des employés pour une meilleure communication avec les clients, la sécurité et l'hygiène dans les lieux de travail et la négociation des prix. Ce constat est confirmé par Kandoussi & El Abboubi (2010).

Or Selon Trid & M'hamdi (2009), les entreprises artisanales de la région de Fès –Boulememène, sont impliquées dans les actions environnementales qui s'inscrivent dans le programme de développement régional de l'artisanat dans la région et qui aide ces entreprises à maîtriser leur impact sur l'environnement. Ceci a été renforcé depuis 2008, lorsque le Roi Mohamed VI, a insisté sur l'intégration de 'approche développement durable dans les politiques publiques et en 2014 le vote de la loi n°99-12. Quant à l'utilisation du numérique dans les pratiques RSE au Maroc, il est lié au quotidien. Le Maroc est interconnecté avec le reste de la planète et l'importance du digital et des TIC est en croissance exponentielle.

Les IT sont de gros consommateur: électricité, et la courbe des besoins qui est ascendante. L'entreprise qu'elle travaille ou non dans le secteur du digital, le volet environnemental de la RSE peut passer par une démarche Green IT pour limiter l'empreinte écologique et les coûts des TIC qu'elle utilise. En fait, le système « green IT désigne « l'ensemble des méthodes, logiciels, matériels, services et processus informatiques qui réduisent l'impact de l'informatique sur l'environnement par une démarche éco-responsable et réduisent le budget de la DSI »

En effet, au Maroc les motifs de vigilance par rapport aux postes de dépenses énergétiques ont beaucoup évolué es 5 dernières années.

De ce fait, et comme le précise le dernier rapport 2015 de la CGEM, le management de la consommation énergétique des équipements et infrastructures IT est bel et bien présent dans différentes structures (poste de travail, réseau, data center), évaluation des fournisseurs, achat de matériels éco-labélisés, dématérialisation documentaire, éco-conception des produits et logiciels, sensibilisation des personnels aux comportements éco-responsables, recyclage du matériel, etc. Aussi, plusieurs entreprises marocaines privilégient le travail à distance pour limiter le coût des déplacements (vidéo conférence, télétravail).

Ainsi, la RSE consiste à appliquer aux entreprises des principes de développement durable. Par ailleurs, elle traduit le passage d'une logique macro à une logique micro, d'une part, et mesure la contribution de l'entreprise au développement durable, d'autre part.

En effet, sur le plan macro-économique, le passage du Maroc d'une logique de développement économique à une logique de développement durable a conduit les autorités marocaines à faire du développement humain et de la protection de l'environnement le centre de leurs préoccupations stratégiques.

Les marocains aujourd'hui achètent en ligne, visualisent les émissions de TV sur le net, recherchent l'évaluation de produits avant d'acheter, et ainsi le digital bouleverse les mœurs et coutumes traditionnels marocaines, pour un élan de modernité sans précédent.

Au fait, le Maroc a signé en 2002 le protocole de Kyoto, et a lancé en 2006 l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (l'INDH). Il a aussi élaboré en 2009 la Charte de l'Environnement et de Développement Durable, et a pu lancer en 2010 sa stratégie nationale pour les énergies renouvelables (solaire et éolien).

De plus, le code des marchés publics a fait de la protection de l'environnement une condition sine qua non pour soumissionner à des appels d'offres. Cette procédure obligerait les entreprises à intégrer dans leur fonction de coûts, ceux relatifs à leurs externalités négatives. Enfin, nous avons assisté depuis de nombreuses années à l'émergence d'importantes réformes politiques visant le développement des libertés, des droits humains, de l'égalité sociale et de la citoyenneté.

Sur le plan micro-économique, l'introduction de la stratégie RSE au Maroc s'est faite par le biais des filiales des firmes multinationales et de leurs partenaires locaux qui avaient intégré des démarches responsables dans la gestion quotidienne de leurs activités. Un certain nombre d'initiatives émanant de groupements d'entreprises, fédérations professionnelles et agence de notation extra-financière.

A titre d'exemple, la Confédération générale des entreprises marocaines(CGEM) a mis en place une charte de responsabilité sociale et un label RSE, l'ONG " Yamana " a mis en place le label " fibre

citoyenne " dans le secteur textile et l'agence Vigéo a lancé aussi son label RSE conformément à sa procédure de notation.

La charte de la CGEM présente les principaux objectifs de la RSE qu'elle structure autour de 9 axes thématiques fortement compatibles avec l'ISO 26000 (Norme internationale relative à la Responsabilité Sociétale des Organisations). Pour le patronat marocain (CGEM), une entreprise socialement responsable est "celle qui s'oblige, au-delà de ses obligations légales, à considérer de manière systématique les différents intérêts qui sont affectés par son fonctionnement afin d'obtenir le meilleur impact de ses activités sur ses travailleurs, ses partenaires et sur le développement durable, de manière générale".

Aujourd'hui, la mise en application par les pouvoirs publics d'une réglementation relative à la RSE pourra s'avérer contraignante et coûteuse pour le secteur privé en cours d'ailleurs de mise à niveau. Or notre étude se concentre spécialement sur le secteur de la PME, vu son importance indéniable dans l'économie marocaine, avec plus de 50°/° des effectifs employés, 50°/° des investissements, et 30°/° des exportations et 40°/° de la production.

Rôle des TIC dans la mise en place de la RSE au Maroc :

Les TIC sont un véritable outil qui au Maroc, a intégré des différents acteurs. Pourquoi l'utilisation des TIC peut-elle représenter un réel levier dans la mise en place et la diffusion de la stratégie RSE ? Tout simplement car cette démarche permet à coup sûr d'aboutir à une meilleure compréhension partagée de la RSE, et l'adoption des pratiques RSE par l'ensemble des acteurs.

2. La Performance : d'une logique financière à une logique intégrée

Pour une meilleure contribution de l'entreprise dans le développement durable, il faut conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise adoptant une stratégie RSE. Dès lors, les entreprises doivent piloter leurs progrès à partir d'une performance plus globale.

2.1. La performance : un concept polysémique

Discuter de la notion de performance nous amène tout aux origines historiques du terme. Pesqueux (2004) rappelle qu'étymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français parformer qui, au 13^{ème} siècle, signifiait " accomplir, exécuter ". Au 15^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec " to perform " dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Ainsi, le mot performance tire ses origines du français, auquel il revient après un détour "outre-manche ". Pour Guenoun (2009), ce détour confère deux acceptions possibles au concept : la première le définit comme le processus de formation de la perfection (Aubert, 2006), mot avec lequel il partage son préfixe " per ", " formance " renvoyant à l'idée de "processus en cours de formation ". L'autre définition, plus étroite et inspirée de l'anglais, renvoie à l'idée de conduire une action jusqu'à son terme, de réaliser les objectifs (Lorino, 2003).

Pour Pesqueux (2004), la performance souffre d'une très grande polysémie. En effet, il s'agit d'apprécier les activités, les processus et les résultats, voir même les externalités de l'entreprise sur son environnement. Ce concept est un construit qui possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. A titre d'exemple; pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus.

La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation (E-M. Morin, 1992). C'est ainsi que pour Pesqueux " le mot est en quelque sorte " attrape tout " dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie) ". Elle reste " une affaire de perception " (Saulquin et Schier, 2005) entre les individus, ce qui risque d'engendrer des conflits dans des périodes de crises. De ce fait, la performance traduit un compromis de plusieurs intérêts contradictoires. Son contenu regroupe un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires (M. Lebas, 1995). En conséquence, la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes impose des arbitrages permanents.

Par ailleurs, la performance est un concept dynamique qui dépend du contexte temporel et spatial étudié. Il existe " des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autres. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps " (M. Godet, 1991).

En effet, d'un contenu portant essentiellement sur la dimension économique de l'entreprise, la performance englobe, aujourd'hui, des préoccupations sociales et écologiques. Les indicateurs d'évaluation internes et externes se modifient pour refléter les facteurs clés de succès d'une organisation pendant chaque phase de son cycle de vie.

En sciences de gestion, Bourguignon définit la performance " comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....".

Cette définition désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en le comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004).

Bouquin représente la problématique générale de la performance, comme un processus décomposé en trois éléments, de la manière suivante :

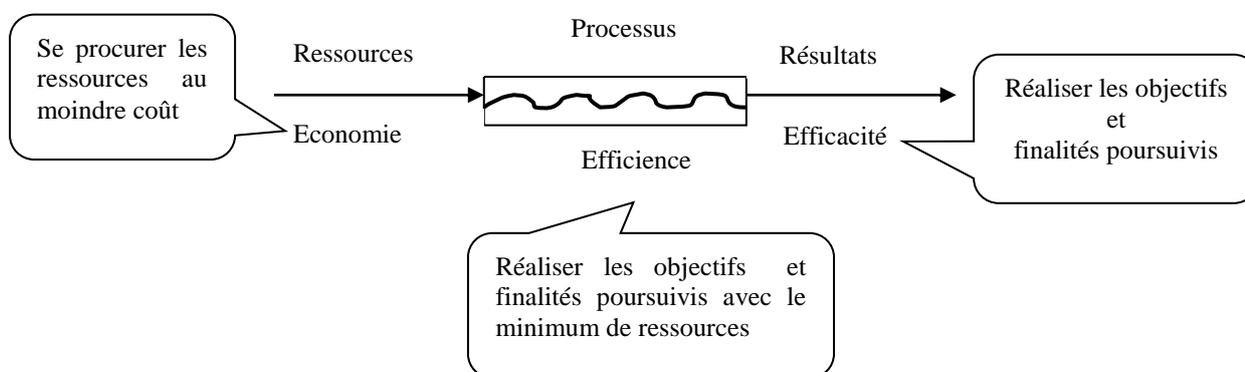


Schéma N°1 : La performance (adapté de Bouquin, 2004)

Dans son acception gestionnaire (Bouguignon, 1997), le concept contient l'idée de :

- Performance " résultat " qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente " le niveau de réalisation des objectifs "(Burla ud et al, 1995).
- Performance " action " qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acception de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat.
- Performance " succès", le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. "Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste "(Burlaud et al, 1995). D'où l'importance qui est alors accordée à la relation d'efficience compte tenu d'un " environnement " et la dualité d'un objet d'évaluation et d'un sujet évaluateur. Aussi D. Bessire (1999) ajoute l'idée d'une dimension rationnelle issue de la validation implicite qui est toujours attribuée au " volontarisme managérial " .

2.2. La stratégie RSE et son rôle dans la performance globale de l'entreprise

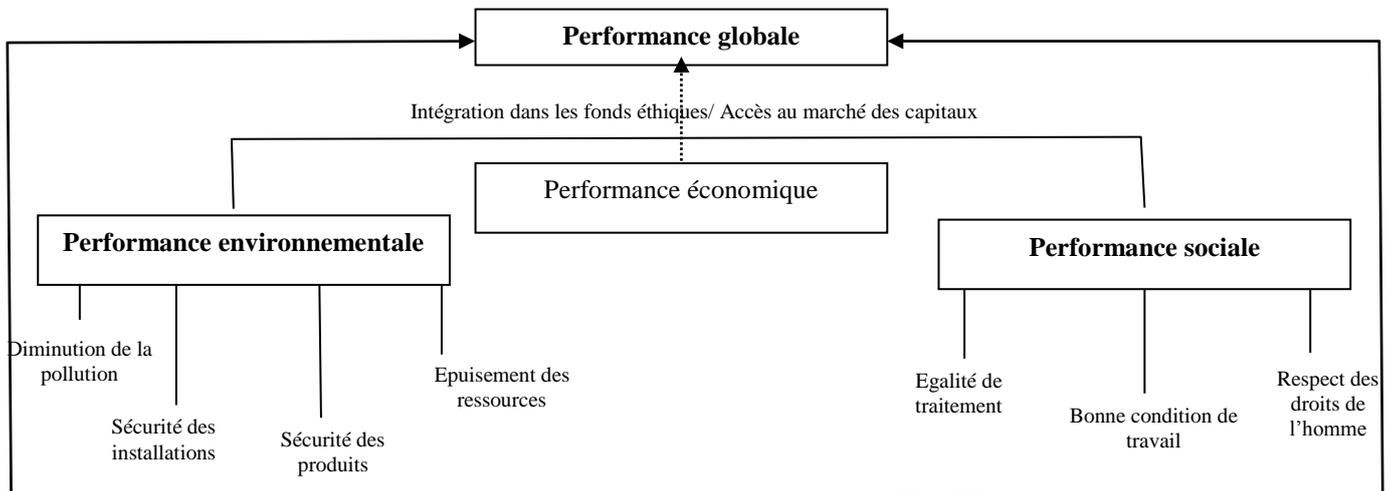
La contribution de l'entreprise au développement durable est souvent représentée par un triangle qui met en évidence les trois finalités poursuivies (économique, sociale et écologique). La mission de l'entreprise consiste, donc, à équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres. Autrement dit, il s'agit de cibler et de piloter une performance globale qui se

défini comme " l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales " (Baret, 2006 ; Reynaud, 2003).

La notion de RSE est actuellement évoquée dans une perspective de triples résultats (" Triple Bottom Line ") qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles (Igalens et Joras, 2002) :

- Environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes;
- Social: conséquences sociales de l'activité de l'entreprise;
- Economique: performance financière.

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.



- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage)
- Diminution des risques d'accidents et juridiques
- Image/ Gain de parts de marché
- Opportunité de création de nouveaux produits

- Diminution de probabilité d'occurrence d'évènements spectaculaires (grèves, boycotts)
- Augmentation de la motivation des employés
- Facilité de recrutement de cadres

Schéma N° 2 : La performance globale (source Reynaud, 2003)

La performance globale renvoie à " une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes " (Capron et Quairel, 2006).

Le qualificatif " globale " nous renseigne sur le contenu et les contours d'une telle performance. D'une part, le contenu s'enrichit continuellement de dimensions nouvelles. C'est ainsi que, la faune, la flore, le paysage dans le domaine environnemental ou l'équité, le respect de valeurs communes dans le domaine social deviennent ainsi des facteurs qui complexifient considérablement cette notion de performance (Moquet, 2008).

D'autre part, les obligations de l'entreprise dépassent, désormais, ses frontières classiques pour inclure les impacts de ses activités dans le monde entier soit par l'entreprise elle-même, soit par ses partenaires. Bref, la recherche d'une performance globale conduit nécessairement à une définition plus large des responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société - que le paiement des impôts et la création d'emplois - pour s'étendre à tous les impacts que les activités de l'entreprise peuvent avoir sur son environnement économique, social et écologique.

Une définition aussi large de la performance de l'entreprise "étendue" pose la question de l'articulation des ses composantes et de leur hiérarchisation. Cette perspective conduit souvent à une hiérarchisation des différentes obligations de l'entreprise, comme le suggère la pyramide de Carroll (Schéma N°3).

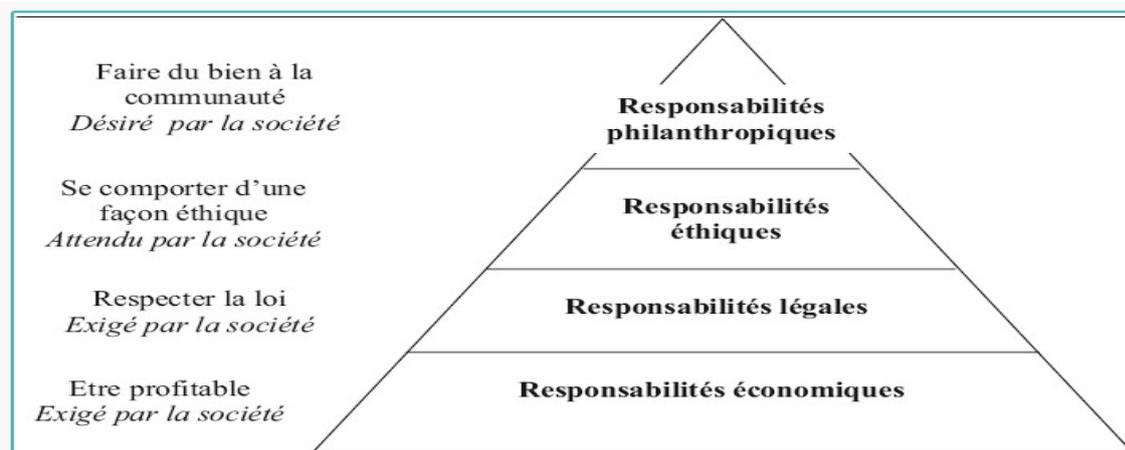


Schéma N°3: La pyramide de la responsabilité sociale (Carroll, 1979)

Cette hiérarchisation, induite par la représentation de Carroll, risque de faire des enjeux sociaux et environnementaux une préoccupation de second plan pour les managers c'est à dire qu'une fois la question de création de valeur actionnariale soit résolue. En temps de crise, une telle approche devient trop risquée puisqu'elle pourrait amener l'entreprise à limiter le plan d'action RSE, alors même que les besoins sociaux et environnementaux n'ont pas disparu, voire qu'ils se sont renforcés avec la crise.

Selon Bieker et Gminder (2001), et sans être dans la hiérarchisation de Carroll, "il est possible d'avoir d'autres visions stratégiques orientées sur " the human case " ou sur " the green case ". Cependant, dans la logique " human case ", les sphères économique et environnementale sont au service du développement humain (activités d'insertion ou de micro-crédit) et dans le " green case ", les sphères économique et sociale servent la protection de l'environnement (fermeture d'activité et déplacement de populations dans des zones écologiquement fragiles)". L'approche théorique ne qualifie pas non plus ces deux perspectives de globales (capron & Quairel, 2006). La performance globale implique, forcément, la recherche d'une intégration et d'un équilibre entre les trois objectifs.

La performance globale repose sur une approche plus intégrée et transversale des différentes finalités poursuivies par l'entreprise. Plutôt que de considérer les performances économiques, sociales et environnementales comme mutuellement exclusif en les traitant l'une après l'autre, il s'agit de les envisager de manière simultanée et comme s'enrichissant mutuellement. Cette perspective est en phase avec la définition qui fait de la RSE une contribution au développement durable. Selon le rapport Brundtland de la commission des Nations Unies pour l'Environnement et le Développement, il s'agit ainsi de viser " un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ".

Cette approche considère, donc, que la performance globale dépend aussi des liens existant entre ses trois dimensions, et invite les managers à définir et mettre en œuvre des stratégies pour se rapprocher le plus possible de ces intersections. La performance globale traduit, dès lors, les actions qui visent à atteindre du succès commercial en respectant les personnes, les communautés, l'environnement et les valeurs éthiques, il s'agit d'une solution de type " gagnant-gagnant " aux différents stakeholders. Selon la norme internationale ISO 26000, Les organisations articulent leur démarche RSE autour de 7 questions centrales à savoir :

1. Protection du consommateur
2. Environnement
3. Bonne pratique des Affaires
4. Relations & conditions de travail
5. Droits de l'Homme
6. Contribution au développement local
7. Gouvernance de l'organisation

Pour toutes ces raisons, la stratégie RSE peut constituer un levier de création de valeur. La corrélation et le sens de la causalité entre les trois formes de performance ont fait l'objet de plusieurs études et recherches afin de montrer l'apport d'une démarche de RSE. Cependant, les différentes conceptualisations de la RSE ainsi que la multitude de mesures utilisées pour appréhender ce concept

ont induit à une certaine ambiguïté dans les études empiriques étudiant cette problématique (Wood, 2010) .

Sur les 67 études recensées par Griffin et Mahon (1997), 33 établissent une relation positive, 20 une relation négative, et 14 ne permettent pas de conclure et, sur les 310 études recensées par l'ORSE (2004), 182 établissent une relation positive, 46 une relation négative et 82 ne trouvent pas de relation significative. Il est fort de constater une tendance à mettre au jour un lien positif. Griffin et Mahon (1997) concluent : "Une bonne nouvelle est que la majorité des chercheurs ont confirmé une relation positive (...)". Or, Pour les tenants du courant " Business and Society " : chercher à prouver qu'une politique socialement responsable crée de la valeur pour les actionnaires, c'est rentrer dans la représentation classique de l'entreprise en privilégiant la création d'une valeur actionnariale et en niant l'aspect global du rôle de l'entreprise dans la société.

2.3. Les enjeux pour le pilotage d'une performance globale

Plusieurs travaux de recherche soulignent la difficulté de conjuguer les attentes contradictoires et potentiellement conflictuelles entre les différentes parties prenantes. Dans sa recherche d'un équilibre entre les trois dimensions du développement durable, la concrétisation du concept de performance globale devrait prendre en considération

3 catégories de défis à savoir :

- **Les enjeux d'ordre stratégique:**

Selon Capron et Quairel, la performance globale est "recherchée de fait, à son niveau, par une juxtaposition des contraintes et un accroissement de la pression mais elle n'est pas intégrée dans la culture dominante qui reste celle du métier économique". L'intégration de la RSE au sein d'une entreprise nécessite de repenser la forme de la performance poursuivie. Le pilotage n'est plus seulement au service d'une performance financière mais elle doit aussi intégrer une performance environnementale et sociale (Bonacchi et Rinaldi, 2007).

La performance économique doit être prise en considération sur le même niveau que la performance environnementale et la performance sociale. Pour ce faire, l'intention stratégique reste l'un des facteurs fondamentaux pouvant faire évoluer le système d'évaluation des performances (Bollecker et Mathieu, 2008) vers une performance globale.

Cette dernière suppose un nouveau comportement du manager (agile) qui ne s'opposera guère à une logique de profit, mais, au contraire, il l'intégrera agilement dans son comportement. L'entreprise agile ressemble à un ensemble de petites unités (internes ou externes) qui partagent une culture, des valeurs, des processus. Ces éléments communs permettent à toutes les unités d'évoluer dans la même direction en proposant une solution globale. Il s'agit d'une rupture stratégique puisqu'il faudrait redéfinir le contenu et les contours des activités et de la mission de l'entreprise pour mieux répondre aux attentes exprimées par la société. Il faut que son rôle social et son rôle environnemental soient reliés à ses objectifs économiques. Bref, il est impératif de revoir le modèle économique de l'entreprise.

- **Les enjeux d'ordre organisationnel**

Certes, la création d'une division ad hoc de RSE, dotée de la capacité à mettre en place des procédures et des outils qui lui donnent des capacités d'action en interne, pourrait être une solution pour prendre en considération, sous forme de contraintes, les besoins sociaux et environnementaux. Cependant, un tel changement organisationnel se traduirait par des injonctions paradoxales entre les différentes divisions organisationnelles dont la culture dominante reste celle du métier économique (Capron & Quairel, 2006). Devant des objectifs conflictuels, il serait pertinent de définir des priorités. Cela nécessite la mise en place d'instances d'arbitrage où se réalisent les choix de gestion.

Il s'agit également, de tendre vers un mode de gouvernance partenariale. En effet, piloter une performance globale nécessite l'adoption d'un management participatif qui implique les parties prenantes (internes et externes) dans les différentes étapes de planification, d'évaluation et de contrôle. Cette implication des parties prenantes conduirait l'entreprise à reconnaître le " caractère non durable de son activité, l'inéluctabilité des arbitrages à conduire et indiquerait de la manière la plus transparente possible comment elle a effectué ses choix et en fonctions de quels critères"(Antheaume, 2012).

- **Les enjeux d'ordre technique**

Les systèmes de contrôle de gestion doivent traduire la mission de l'entreprise, les finalités et les objectifs stratégiques qui en découlent. Il s'agit de la pertinence et de la cohérence stratégiques de la mesure de la performance (Lorino,2001). C'est ainsi que sur le plan technique, la question est de savoir

avec quels outils et sous quelle forme les entreprises engagées dans une démarche RSE mesurent-elles leur performance ?

La cohérence des systèmes de contrôle orientés RSE reste, au niveau instrumental, très problématique. Les avancées du " global " sont parfois plus marquées dans l'extension du périmètre couvert au sein d'une dimension que sur des modèles multidimensionnels (Antheaume, 2012). En effet, ni le navigateur de Skandia (Edvinsson et Malone, 1997), ni le " balanced scorecard " (Kaplan et Norton, 2003), ni encore les approches " sustainability balanced scorecard " (Hockerts 2001 ; Bieker 2002) ou " total balanced scorecard " (Supizet, 2002) constituent des avancées en la matière. Tous ces outils souffrent de limites inhérentes à la prise en compte partielle des logiques présidant au pilotage de la performance (Bessire, 2000 ; Lorino, 2001), ainsi que d'un caractère trop standard et normatif (Germain, et Trébucq, 2004). Tous les outils avancés, ci-dessus, ne permettent pas d'assurer le contrôle et le pilotage d'une performance globale.

Le risque est de se retrouver devant deux systèmes d'information, le premier restant essentiellement focalisé sur le pilotage d'une valeur actionnariale et le second utilisé principalement à des fins publicitaires auprès des autres parties prenantes (Weaver et al., 1999). Ce qui pourrait situer la mesure de performance globale plus sur le terrain symbolique, en vue d'une recherche de légitimité, que sur le terrain de la maximisation de l'efficacité (Capron et Quairel, 2006).

Pour garantir la pertinence et de la cohérence stratégiques du contrôle et de pilotage de la performance globale, il est impératif de mettre en place les outils capable de mesurer l'impact des activités de l'entreprise sur les trois dimensions de la RSE. Grâce à ces outils les contradictions entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux sont rendus visibles et seront arbitrés au sein d'instances ad-hoc. C'est au contrôle de gestion de matérialiser les arbitrages en définissant des indicateurs financiers, sociétaux et environnementaux correspondant à la stratégie choisie par la direction (Antheaume, 2012).

Conclusion

Est-il possible de piloter une performance globale ? Il semble que la réponse à cette question dépend fortement du contenu et des contours du concept de RSE et plus concrètement de la manière dont la RSE est perçue et utilisée en interne par les acteurs de l'organisation.

Dans une logique globale, la RSE est un processus de redéfinition de la mission, des finalités, voir du modèle économique de l'entreprise pour intégrer, à chaque fois, les nouvelles attentes de ses parties prenantes. Dans ce cas, il serait possible de piloter une performance globale qui ne pourrait être que le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes (Saulquin et Schier, 2007).

Bibliographie

- Gendron, C., Lapointe, A et M.-F. Turcotte. (2004), " Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ", *Relations industrielles*, 2004, vol 59, No 1
- Capron M. et Quairel F., (2007), La responsabilité sociale d'entreprise, Coll. Repères, La Découverte.
- Pasquero, J. (2005), " La responsabilité sociale, entre américanité et universalisme ", Actes du 3e Congrès de l'ADERSE, Lyon, France (18-19 octobre 2005), vol. 3, pp. 2121-2135
- T. Malki, (2014), Responsabilité sociale des entreprises (La RSE) : Le cas du Maroc, Afrique Orient
- Capron Michel, (2011), " Déconstruire la RSE pour retrouver le sens des relations entreprises-société. Jalons pour un nouvel agenda de recherche ", *Revue de l'organisation responsable*, 2011/1 Vol. 6, p. 7-15
- Observatoire de la RSE (2003), Les stratégies de Développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?, Groupe de travail présidé par Carlos Pardo, Juin 2002 - mars 2003.
- Rasolofo-Distler F., (2009) " Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes " in *Revue Management & avenir*, n°39, p. 68
- J.Allouche, I.Huault, G.Schmidt (2004), " La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : la mesure détournée ", Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal, Québec Canada, 1-4 septembre
- Votaw, D. (1973). Genius becomes rare. In D. Votaw & S. P. Sethi (Eds.) *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 276 p.
- Livre vert sur la promotion d'un cadre européen pour la RSE (COM/2001/366).
- Déjean, F. & Gond, J.-P. (2002). " La Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche ", In : Réseau des IAE (ed.), *Sciences de Gestion & Pratiques managériales*, Paris : Economica.
- Pesqueux Y. (2004), " la notion de performance globale ", 5ème forum international sur "La Performance Globale de l'Entreprise, Université Tunis Carthage, 1er - 2 Décembre.
- Lorino P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*, 3ème édition, Éditions d'Organisation, Paris.
- Morin, E.M. (1992). " Système axiomatique de l'efficacité organisationnelle : valeurs et signification ". Papier de recherche, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, 92-18 (Juin)
- Saulquin J.Y., Schier G., (2005), " La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ", *Actes du colloque du GREFIGE*, Nancy.
- Saulquin J.Y., Schier G. (2007), " Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité ", *Revue des sciences de gestion* 2007/1 (n°223)
- Lebas M. (1995), " Oui, il faut définir la performance ", *Revue Française de Comptabilité*, n°269, juillet-août, pp.66-71.
- Godet, M. (1991). " Les dangers de la (seule) réactivité ". *Revue Française de Gestion*, (Novembre/Décembre), p. 91-92
- Bouquin H. (2004), " La notion de performance ", journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004.
- A. Bouguignon, (1997), " Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance ", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t.3, vol.1, mars 1997, pp. 89-101.
- A. Burlaud & J.-Y. Eglem & Mykita, (1995), "Contrôle de gestion", Vuibert, Paris.
- D. Bessire, (1999), " Définir la performance ", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t.5, vol.2, septembre 1999, pp. 127-150
- Reynaud, E. (2003), *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp.1-15
- Baret, P.(2006), " l'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? ", 2ème journée de recherche du CEROS, pp.1-24.
- Igalens, M. et Joras, J. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation.
- Michel Capron et Françoise Quairel, " Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale ", *Revue de l'organisation responsable* 2006/1 (Vol. 1), p. 5-17.
- Moquet A. C. (2008), "Les Systèmes de contrôle d'une stratégie de responsabilité sociétale : Les cas Lafarge et Danone", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine (Paris).
- Carroll, A.B. (1979), "A three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.
- Bieker, T., Gminder, C-U. (2001), "Towards A Sustainability Balanced Scorecard", communication présentée à Oikos summer academy 2001, 14p.
- GRIFFIN J.J. & MAHON J.F., (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate", *Business & Society*, Vol.36, n°1, March, p. 5-31.
- Bonacchi M. et Rinaldi L. (2007) "Dart Boards and Clovers as new tools in sustainability planning and control", *Business Strategy and the Environment - Volume 16 Issue 7 – 2007 - Pages 461 - 473*
- Bollecker M. et Mathieu P. (2008), "Vers des systèmes de mesure des performances sociétales. L'apport des conventions", *Revue française de gestion*, n° 180, pp.89-102.
- P. Lorino, (2001) "Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique ", *Congrès de l'Association française de comptabilité*, Metz.
- N. Antheaume, (2012) "essai de définition du contrôle de gestion environnemental", *Journées d'Etudes en Contrôle de Gestion de Nantes*, 2012.
- L. Edvinsson et M.S. Malone (1997), "Intellectual Capital : Realising Your Company's True Value by Findings its Hidden Brainpower", Harper Collins Publishers, New York.
- Kaplan R.S., et Norton, D.P., (2003) "Le tableau de bord prospectif" , Les Editions d'Organisation, 311 pages.
- K. Hockerts, (2001), "Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability ", in *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, January 21-24, Bangkok.
- T. Bieker, (2002) " Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management", Oikos PhD summer academy.

- J. Supizet, (2002) "Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments ", L'Informatique Professionnelle no 209, déc, pp. 15-20.
- Germain C., Trébucq S. (2004), " La performance globale de l'entreprise et son pilotage : Quelques réflexions ", Semaine Sociale Lamy, n° 1186, p. 35-41
- G.R. Weaver, L.K. Trevino et P.L. Cochran, (1999) " Integrated and Decoupled Corporate Social Performance : Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices ", Academy of Management Review, vol. 16, no 4, pp. 691-718.
- Aubert N. (2006), " Hyperperformance et combustion de soi ", Études, n°10, Tome 405, pp. 339-351
- Wood, D.J. (2010), "Measuring Corporate Social Performance: A Review, International", Journal of Management Reviews, 12:1, 50-84

LA PLACE DE L'AUDIT SOCIAL DANS LE DISPOSITIF DE PILOTAGE DES RH DANS LE SECTEUR TOURISTIQUE ? CAS DES ENTITES HOTELIERES DE LA DESTINATION AGADIR

Fatima EL KANDOUSSI

Professeur à l'ENCG-Agadir
Responsable du LAREFA.
elkandoussi_f@yahoo.fr

Mouna EL MOUSADIK

Doctorante (membre du LAREFA, ENCG-Agadir)
mounaelmousadik@gmail.com

Résumé

Le souci d'une grande rigueur dans la gestion sociale a conduit de plus en plus les chefs des entreprises marocaines à l'application de l'audit social comme un outil essentiel dans la gestion des ressources humaines. En effet, les entreprises hôtelières ne sont pas exclues ; en fait, ils sont censés mettre en œuvre une telle vérification pour développer des politiques saines et une gestion crédible des ressources humaines. L'objectif principal de cet article est de mettre en évidence la place qu'occupe l'audit social, comme outil de pilotage de la fonction RH, dans les pratiques managériales du secteur touristique, notamment dans les hôtels de la destination Agadir.

Introduction

La place croissante accordée par les dirigeants au volet social de la gestion résulte de la prise de conscience des enjeux économiques du développement humain et social de l'entreprise. Pendant longtemps, la réflexion stratégique des entreprises reposait essentiellement sur une réflexion « produit » dans un environnement concurrentiel. Depuis quelques années, les entreprises ont compris qu'elles ne pouvaient plus définir leur stratégie sans tenir compte de l'une de leurs ressources à savoir : les ressources humaines (RH)

Sous la pression de l'évolution, l'entreprise est donc amenée à adopter un style de management socio-économique conscient de ses responsabilités vis-à-vis de ses différentes parties prenantes internes et externes. Ce style de management doit se baser en premier lieu sur la mise en œuvre d'une structure qui intègre le social comme composante principale dans la prise de décision.

L'audit social s'inscrit comme l'un des outils permettant de fournir des recommandations pour éliminer les dysfonctionnements et renforcer les points forts dans le domaine du management des RH, et dans le cadre d'une réflexion sur la stratégie et les fonctionnements à moyen et long termes de l'entreprise ; il permet une visibilité des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

Dans cette perspective, l'audit social apparaît comme une voie propre à vérifier l'utilisation efficace des ressources humaines et à apprécier le développement de celles-ci. Une voie qui permet de détecter les dysfonctionnements dans cette gestion, de les supprimer, ou du moins, en réduire les effets. C'est aussi pour les dirigeants un moyen de s'assurer de la validité des informations sociales qui leur parviennent, et de la nature des risques qu'ils courent au moment de prendre des décisions et de définir des stratégies indépendamment des secteurs d'activité ou les entreprises exercent

Ainsi, l'audit social s'est érigé en tant qu'outil de pilotage social indispensable pour toutes les entreprises indépendamment des secteurs d'activités où elles exercent.

Dans le cadre de notre travail nous avons choisi le secteur touristique en raison de son importance pour l'économie marocaine. L'objectif principal de notre article est de mettre en évidence, par le biais d'une

étude exploratoire, la place qu'occupe l'audit social, en tant qu'outil de pilotage des ressources humaines, dans les pratiques managériales du secteur touristique, notamment dans les hôtels de la destination Agadir.

1- Cadre conceptuel et théorique de l'audit social

Deux écoles de pensée existent pour débattre les finalités des entreprises en relation avec l'audit social. L'une est celle de Friedman (1962) qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs. Et de l'autre côté, celle de Freeman (1984), qui élargit le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire des enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise. Feron, M (2005).

1.1. L'audit social selon une logique de performance économique :

Feron, M. (2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans le schéma suivant :

Logique dominante	Optimiser l'allocation de ressources
Mot clé	L'efficience
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main-d'oeuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les Personnes

Fig. 1. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix

L'audit social dans un tel contexte, se voit comme un outil de maîtrise des structures des coûts, comme par exemple l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over.

Parallèlement à cela, on peut identifier une deuxième école de pensée autour de la recherche de la compétitivité par la diversification.

Pour la schématiser, reprenons les mêmes caractéristiques que l'approche représentée dans le paragraphe précédent.

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Être le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovations exploitables
Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement
Postulat	Les Personnes durent plus que les activités

Fig. 2. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification

Le rôle de l'audit social dans ces deux cas est d'accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise en mettant le plus de poids sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements faits pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétence avec la stratégie de l'entreprise.

Des exemples concrets sont la comptabilité sociale, les instruments de pilotage d'un projet social et économique à la fois, ou les projets de management par les compétences.

1.2. L'audit social selon une logique de performance globale

Autre que le « faire mieux » ou le « faire autrement », l'audit social se doit logiquement de chercher à « faire autre chose ».

Il est à noter qu'une fois que l'audit social sort de ses limites d'intervention dans le champ économique, il se trouve confronté à des objectifs et à des pratiques originaux par rapport à ceux sur lesquels il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières très floues. A ce titre Pesqueux (2002) considère que le passage d'un concept d'audit social à celui d'audit global semble plus judicieux par analogie avec le concept de « responsabilité globale ».

1.3. Les apports de l'audit social au système de pilotage des organisations

Au-delà de l'aspect examen de la conformité, des documents et des pratiques, aux obligations légales, l'audit social constitue un outil de pilotage indispensable au management stratégique et opérationnel des ressources humaines. Différents auteurs ont mis en évidence ses apports à ce niveau.

A ce titre nous retenons la contribution de Peretti, J. M. (1994) qui situe les apports de l'audit social dans les aspects suivants :

- La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.
- La maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- L'amélioration des choix stratégiques.

D'autres auteurs ont mis l'accent sur l'intérêt de la démarche et de la déontologie de l'audit social pour assurer l'efficacité du management et du système de pilotage de l'organisation.

Ainsi, selon Candau, P. (1990), l'audit social est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateur, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel. Ce qui permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfiques aux politiques sociales de l'entreprise.

Dans le même sens d'idées, Fesser, M. (1996) considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en RH notamment au niveau :

- Du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise
- Des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

1.4. 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 entreprises touristiques.

2. Pratique de l'audit social dans les entreprises hôtelières de la destination d'Agadir

2.1. Contexte et objectif de la recherche

Etant donné que le tourisme est un secteur de services, et puisque la relation avec le client est d'abord une relation humaine, les valeurs individuelles de chaque collaborateur sont, dans le tourisme plus qu'ailleurs, essentielles à la richesse de l'entreprise. La difficulté, alors, consiste à faire en sorte que la somme de ces richesses individuelles constitue une richesse collective. C'est tout l'enjeu des politiques de gestion des ressources humaines que d'y parvenir. Et cela passe nécessairement par une approche globale. La fonction "ressources humaines" est d'autant plus importante dans les entreprises de tourisme que le secteur est confronté à deux enjeux spécifiques, celui d'une mobilité professionnelle rendue plus complexe par la saisonnalité de l'activité, et celui d'une mobilité internationale devenue, dans un secteur international par nature, quasi indispensable à tous les échelons de la hiérarchie.

Les industries du tourisme génèrent un grand nombre d'emplois très divers dans différentes branches d'activité telles que l'hôtellerie, la restauration, les agences de voyages, les voyagistes, les loisirs et les transports de passagers. Les ressources humaines sont un élément prépondérant de la qualité et du contenu du produit touristique. Il existe une demande touristique croissante pour une main d'œuvre qualifiée pouvant satisfaire à un environnement en évolution et pour maintenir la compétitivité des entreprises touristiques. Sur un marché du travail concurrentiel, le secteur du tourisme souffre d'une relative mauvaise image et peine à retenir les employés sur le long terme.

Face à ces changements et défis, les stratégies de gestion et de promotion des ressources humaines tiennent une place essentielle dans une logique de développement durable du tourisme. La connaissance des marchés de l'emploi touristique reste insuffisante. Les effets des nouvelles pratiques mises en place par certains États et l'industrie pour améliorer les compétences et renforcer la compétitivité du secteur sur le marché du travail ont été assez peu partagées et évaluées. La mise en œuvre de stratégies pour promouvoir les compétences requises dans une industrie touristique qui se mondialise doit être poursuivie. Enfin, dans un contexte de libéralisation et de mondialisation des services touristiques, l'harmonisation des différentes approches réglementaires liées au marché du travail touristique devrait faire l'objet de discussions approfondies avec l'ensemble des acteurs du marché du travail aux niveaux national et international

2.2. L'importance du secteur touristique pour le Maroc

En ces temps de crises mondiales persistantes, la stabilité politique, la proximité de l'Europe et la grande diversité géographique du territoire font partie des avantages gratifiants qui placent le Maroc parmi les premiers pays africains en matière de tourisme, avec 12,58 %³⁵ du marché touristique continental. En conséquence, le tourisme a été reconduit dans ses fonctions de moteur de développement et a fait l'objet d'une stratégie à long terme.

Le tourisme occupe une place de choix dans la structure économique et financière du pays et représente un levier considérable pour l'accélération de la croissance socio-économique. Véritable moteur de croissance, le tourisme impacte pratiquement tous les domaines de l'activité économique du Maroc et exerce ainsi une grande influence sur les autres secteurs de l'économie, il contribue largement à la création de richesses et à la diminution du chômage et de la pauvreté avec une demande touristique globale représentant environ 12% du PIB. Le secteur est également un excellent pourvoyeur en emplois avec 505 000 emplois directs qui correspondent à près de 5% de l'emploi dans l'ensemble de l'économie.

³⁵ <http://www.tourisme.gov.ma>

A fin 2015, la capacité litière classée a atteint plus de 216 386 lits en progression de près de 8 820 lits supplémentaires par rapport à 2014. Les hôtels 3*, 4*, 5* et les hôtels clubs constituant 61% du total du parc de l'hébergement touristique classé.

Le besoin de développer les ressources humaines en quantité et en qualité dans le secteur semble indispensable pour accompagner et réussir une entreprise de soutien de la demande à partir des nouvelles aspirations des consommateurs. Répondre à ces défis, c'est créer de vrais emplois durables et « professionnalisables » en répondant également aux besoins sociaux ; c'est faire preuve d'innovation ; c'est mobiliser les ressources humaines à la hauteur des enjeux et des espoirs, dans ce fait, les managers des entreprises hôtelières sont invités à mettre en œuvre de nouvelles formes de pilotage et de management visant l'amélioration du climat social au sein des organisations et développer les compétences humaines qui vont contribuer à la qualité du tourisme au Maroc.

2.3. Méthodologie de l'étude:

La présente étude a pour objectif de dresser un état des lieux sur la pratique de l'audit social et son apport à l'organisation, l'étude est donc purement exploratoire, qui vise à ressortir les avis et les perceptions des Cadres RH, vis-à-vis de la pratique de l'audit social. Pour réaliser notre étude nous sommes intéressés aux grands hôtels de la ville touristique d'Agadir.

Le questionnaire a été le moyen retenu pour obtenir les informations désirées auprès des hôtels implantés dans la ville d'Agadir. Ce questionnaire a été construit en prenant en considération le cadre théorique exposé ci-dessus.

Nous nous contenterons de présenter dans cette communication, les résultats de l'enquête menée auprès de 25 entreprises hôtelières. Pour pouvoir mener notre étude quantitative, il a fallu mettre en place un ensemble de critères afin de dresser l'état des lieux, ce dernier ne peut refléter que les entreprises enquêtées, et partant, les résultats ne peuvent être élargis à l'ensemble des entreprises, pour cela, Nous avons retenu les critères suivants :

Type d'entreprise: Grands hôtels de la ville

Secteur d'activité : Tourisme

L'échantillon de notre étude est constitué de 25 hôtels classé selon le système international de notation:

5 hôtels de 5 étoiles ;

10 hôtels de 4 étoiles ;

10 hôtels de 3 étoiles.

2.4. Résultats de l'étude

L'exploitation des réponses dans les questionnaires rendus a donné lieu à ce que suit:

➤ Perception de l'audit social par les DRH

Le terme d'audit social n'est plus assimilé à une procédure lourde, source de perception négative chez les DRH, au contraire, 73% des entreprises hôtelières enquêtées voient en l'audit social, un outil d'amélioration du Management des Ressources Humaines, 12% d'entre elles considèrent qu'il s'agit d'une évaluation de la performance sociale des entreprises, et 14% considèrent qu'il s'agit d'un moyen de contrôle de la fonction RH.

➤ Place de l'audit au sein des entreprises hôtelières

La culture d'audit et d'évaluation est omniprésente dans l'ensemble des entreprises hôtelières, l'analyse démontre la coexistence de l'audit social avec les autres types d'audit ; il ressort de l'analyse que les certifications qualités sont un préalable et un excellent outil permettant l'instauration d'une culture d'audit social, et cela grâce aux audits qualités organisés régulièrement dans le cadre de la certification. L'enquête révèle aussi que l'examen des états financiers de l'entreprise à travers l'audit comptable et financier est le plus prisé des audits, il est pratiqué par tous les hôtels enquêtés sans exception, suivi par l'audit qualité à 27%, l'audit commercial à 16%, l'audit des Achats et logistique à 14% et l'audit de production à 8%.

➤ Raisons de pratique de l'audit social

Les cadres et Directeurs Ressources Humaines sont conscients du rôle joué par l'audit social et de son apport à l'entreprise, à ce titre plusieurs rôles lui sont assignés :

- Appréciation de la pratique des Ressources Humaines dans l'entreprise à des normes (nationales ou internationales)

- Diagnostiquer les sources éventuelles de dysfonctionnement

- S'assurer de la cohérence des pratiques RH avec la politique Ressources Humaines
- Rechercher l'efficacité des décisions prises dans le domaine des Ressources Humaines
- Assumer l'utilisation efficace et économique des Ressources Humaines

L'analyse démontre que 63% des entreprises enquêtées déclarent pratiquer l'audit social, elles se répartissent comme suit :

Les hôtels	Pratique de l'audit social
5étoiles	100%
4 étoiles	60%
3 étoiles	30%

40% de ces entreprises préfèrent confier la réalisation de l'audit social à des organismes externes spécialisés, qui présentent l'avantage d'un regard neuf vis-à-vis des processus RH mis en place et n'hésitent pas à questionner l'évidence.

L'auditeur externe n'est toutefois pas toujours au fait de la culture particulière de l'entreprise, c'est pour cela 60% des DRH considèrent que les auditeurs internes, sont mieux placés pour réaliser cet audit. L'audit social est aussi une mission aux dimensions variables (Courret et Igalens ,1988).

Vu qu'il peut être soit une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des référentiels, soit une mission de recherche de l'efficacité des pratiques sociales ou enfin une mission d'ordre stratégique de l'entreprise.

60% des entreprises pratiquant l'audit des RH, privilégient l'audit de conformité, qui vise à vérifier les procédures mises en place avec les normes nationales et internationales; l'audit d'efficacité et des risques et valeurs sont les moins utilisés.

➤ **Les différents types d'audits mis en place**

L'enquête sur l'audit social fait ressortir que la rémunération constitue le premier domaine évalué dans le cadre de l'audit des RH, et cela à hauteur de 25% , en effet il est l'une des missions les plus importantes de l'audit social (Igalens et Peretti, 1986),il apporte aux directions d'entreprise un jugement motivé et indépendant sur :

- La conformité de leurs outils et de leurs politiques de rémunérations à l'état du droit et des règles internes ;
- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière;
- La nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politiques salariales.

En 2ème position nous trouvons l'audit de la formation (19%), qui vise à évaluer le retour sur investissement, et la cohérence des réalisations au niveau de la formation avec les objectifs qui lui ont été assignés.

Les éléments qui font le plus l'objet de l'audit RH sont :

- L'audit des recrutements;
 - L'audit de la gestion de carrière ;
 - L'audit du climat social ;
 - L'audit des conditions de travail ;
- L'audit de la conformité au droit du travail;
- L'audit de la RSE.

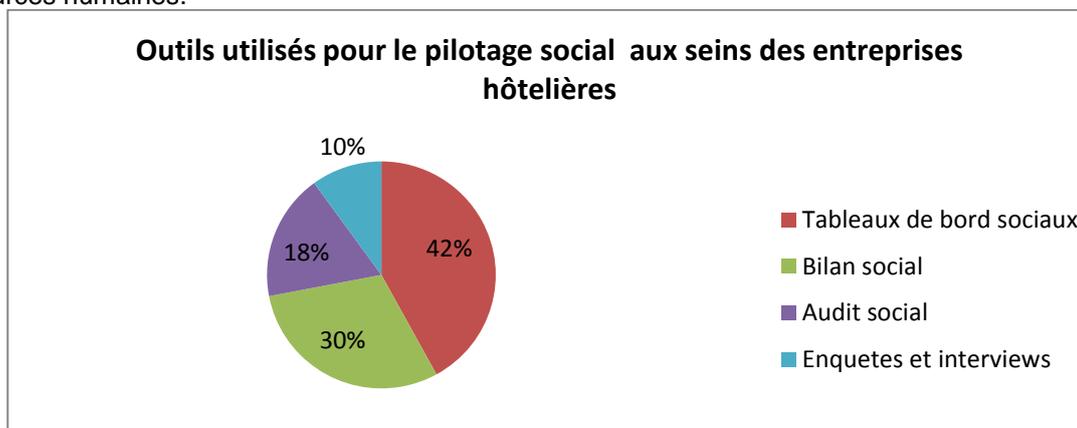
64% des hôtels enquêtés estiment que le recours à l'audit social est une nécessité pour faire le point sur la fonction RH, les 36% restantes confirment que l'audit social est obligatoire en cas de changements organisationnels ou stratégiques tels que les : les opérations d'acquisitions, fusions, restructurations.

Enfin, Sur les 25 entreprises, 7 entreprises seulement disposent d'une cellule dédiée à l'audit social, et d'auditeurs sociaux capables d'établir un diagnostic, et dotés de compétences clés tel que la rigueur l'organisation, ainsi que le sens d'écoute et d'analyse.

➤ **Apport de l'audit social au pilotage de l'activité RH**

Les entreprises hôtelières sont conscientes de la problématique du pilotage de l'activité RH, les résultats de l'étude démontrent que Le tableaux de bord constitue l'outil le plus privilégié dans le pilotage social, puisqu'il permet aux responsables de se situer rapidement à travers les indicateurs sociaux : absentéisme, turnover, heures supplémentaires effectuées... Le bilan social même s'il ne constitue pas une exigence au Maroc, il est aussi utilisé comme un outil de pilotage social à hauteur de 20%. L'audit

social quant à lui, est considéré comme étant un outil de pilotage social à hauteur de 17%, ces résultats corroborent avec les éléments avancés par certains auteurs (Alain Meignant, (2009), sur l'audit social comme étant un outil de pilotage indispensable au Management stratégique et opérationnel des ressources humaines.



Déterminer l'apport de l'audit social à la fonction RH au sein de l'entreprise en particulier et à l'organisation en général, est un exercice complexe, qui est du à l'importance des enjeux dans la Gestion des Ressources Humaines et la difficulté d'apprécier l'immatériel, l'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée. Deux grandes réponses ont été révélées par les répondants pour décrire leurs perceptions quant à l'apport de l'audit social à la fonction RH, à cette question se sont exprimés à la fois des répondants qui ont une pratique de l'audit social et ceux qui n'en ont pas mais qui ont des attentes par rapport à l'audit social et seraient susceptibles d'y avoir recours dans l'avenir.

L'amélioration du Management des RH constitue l'apport le plus important dans lequel l'audit des social contribue, et cela à hauteur de 49% ; 31% des répondants estiment que l'audit social est un moyen pour assurer la cohérence de toutes les activités RH avec les normes qu'elles soient nationales ou internationales

La contribution de l'audit social peut être démontrée sur d'autres volets (Peretti, 2001) :

- La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs
- La maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés.
- L'amélioration des choix stratégiques

Conclusion

L'étude exploratoire menée dans ce sens a révélé que les entreprises en questions sont conscientes de l'importance du sujet, leurs responsables ont également montré qu'ils ont la volonté d'utiliser à bon escient les instruments d'audit social pour parfaire leurs décisions dans le domaine de la GRH. Cependant, il est à constater qu'il leur manque la maîtrise du concept et les conditions de son application, comme il apparait que le recours à cet audit par ses mêmes responsables ne revêt pas, du moins jusqu'à présent, un caractère rationnel et régulier.

Il incombe donc aux entreprises hôtelières à Agadir d'inculquer aux responsables des services ou départements GRH, la culture de l'audit social en leur dispensant la formation adéquate en le domaine et en leur assurant une assistance, même externe par voie du recours à des auditeurs externes afin de leur assurer un bon encadrement en la matière .

Bibliographie

Candau, P. (1990). Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248- Octobre - Décembre 28-33.

- Couret A., J.Igalens, 1998 L'audit social, éditions PUF, 125 pages.
- Feron, M. (2005). Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille.
- Fesser. M. (1996). Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des
- Freeman R.E., 1984, "Strategic Management: A stakeholder approach", Boston, MA: Pitman/Ballinger.
- Friedman M., 1962, "Capitalism and Freedom", Chicago: University of Chicago Press.
- Hay Robert D., (2001). "Social Audit: An experimental approach". Academy of Management Journal, Volume 18, Number 4.
- Martory, B. (2003). L'audit social pratiques et principes, RFG n° 147, 235-246.
- Meignant A., 2004 le DRH, partenaire stratégique, éditions Liaisons, 380pages.
- Peretti J.M., (2004) "Ressources humaines"; 9e édition, Vuibert, Paris.
- Peretti J.M., J. Igalens., 2008, Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils. Ed. Eyrolles. Coll. Ressources Humaines. Editions des Organisations.
- Pesqueux Y, (2002), L'éthique des affaires, management des affaires par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris.
- Ressources Humaines, Personnel N° 371 Juillet.
- Site officiel du Ministère de Tourisme au Maroc <http://www.tourisme.gov.ma>.
- Social Audit Toolkit - 3rd Edition, 2000, Free Spreckely, Social Enterprise Partnership-Local Livelihoods.
- Vatier R., 1988 l'audit de la gestion sociale, les éditions d'organisation.

LA CONVIVIALITE EN ENTREPRISE : UNE REponse EN CONSTRUCTION

Anne Marie FRAY

Vice Présidente IAS

annemariefray@gmail.com

Résumé :

La convivialité interroge les responsables ressources humaines sur les impacts positifs du concept, particulièrement à travers les nouvelles formes d'organisation du travail et les nouvelles technologies. Réinventer le sens du travail, valoriser le collectif, travailler ensemble ne sont plus des actions innées mais des comportements à acquérir, des compétences à intégrer, tout comme la capacité à co-construire une convivialité dans l'entreprise. La revue de littérature et une enquête exploratoire en modèle semi-directif, permettent de retrouver sur le terrain les interrogations des auteurs et d'en mettre en évidence de nouveaux éléments.

Mots clés : convivialité, management, bien-être au travail

Présentée comme un facteur de bien vivre ensemble en organisation, la convivialité acquiert ses lettres de noblesse en 2007 dans les organisations par la constitution d'une association professionnelle propre .. Mais au-delà du terrain, l'auditeur social en mission se doit de connaître les différentes acceptions d'un terme qui interroge les chercheurs depuis les années 70. Réinventer le sens du travail, valoriser le collectif, travailler ensemble ne sont plus des actions innées mais des comportements à acquérir, des compétences à intégrer, tout comme la capacité à co-construire une convivialité dans l'entreprise en réponse aux transformations technologiques.

L'objectif de cette recherche est de tracer le design des différentes acceptions du concept de convivialité, d'en reconnaître les éléments constitutifs, d'en définir les zones impactées dans les relations humaines de l'organisation. Elle s'appuie sur une enquête exploratoire en modèle semi-directif, permettant de retrouver sur le terrain les interrogations des auteurs et mettant en évidence des éléments nouveaux comme les freins à son épanouissement. L'auditeur social y trouvera matière à réflexion lors de son interrogation sur la dimension humaine de l'organisation auditée.

1. Un concept discuté...

De son nom latin, la convivialité (*cum vivere*) signifie « vivre avec ». Ce qui explique sans doute son utilisation première, associée au goût culinaire et au moment du repas . Le plaisir de partager la nourriture devient officiellement supérieur au plaisir de manger, s'appuyant en cela sur la double dimension sociale et physiologico-alimentaire du repas. La dimension de socialisation se révèle dans l'échange entre convives et dans la symbolique vécue par chacun, comme un processus d'empathie qui, en liant les convives à la nourriture, les lie entre eux (Boutaud, 2004). Ce qui explique sans doute la difficulté d'opérationnaliser ce concept, à travers les acceptations suivantes, différentes, et parfois contradictoires.

... Entre matérialité et immatérialité...

L'école de l'écologie politique popularise le terme de convivialité en critiquant la société industrielle où l'homme est esclave de ses outils de production : ses penseurs plaident pour un nouvel ordre où seraient mis en place des outils conviviaux. Un outil convivial (machine ou organisation) est librement à la disposition de chacun, sans critères (diplôme), et son usage s'arrête au principe de liberté d'autrui. L'outil convivial est conducteur de sens entre l'homme et le monde, traducteur d'intentionnalité, il favorise la créativité et la spontanéité. (Illich, 1973).

L'aspect le plus controversé de cette approche de la convivialité réside dans son aspect futile et sans sens précis, dénotant donc au contraire un manque de détermination et une immatérialité probante car souvent associée à des éléments abstraits comme l'ambiance ou l'atmosphère (Thiery, 2004).

Et la réponse à cette critique majeure ne peut que tenter de démontrer la matérialité de la convivialité en étudiant ses formes et ses aspects dans une organisation à travers des signaux identifiés (Bonescu, 2009):

- la convivialité est perçue quand les acteurs changent leurs codes habituels pour un moment précis. Ces codes sont énoncés non verbalement et verbalement.
- l'énonciation de la convivialité par ses marques (tutoiement, ton des documents de l'organisation, signature des mails) participe à la concrétisation.
- les objets (design du lieu de travail, décor, disposition des pièces, couleurs) y participent également
- les scènes dites prédicatives, ou événements exceptionnels ou récurrents relatifs à la vie de l'organisation renforcent la matérialité du concept
- la stratégie de l'organisation peut en être porteuse en incluant le concept dans sa gouvernance, se création de fonctions, ses groupes de réflexions et de décision sur ce sujet.

La traduction de la convivialité se fait alors dans les formes de vie du mode managérial ou comportements et principes d'action.

... Et sur son aspect contradictoire

L'aspect contradictoire de la convivialité s'étudie à travers la relation de deux ou plusieurs individus : la recherche de convivialité s'accompagne alors d'un choix homogène, voire endogène, soit quelqu'un de semblable pour éviter l'opposition et la contradiction. En ce cas une atmosphère conviviale se définit par l'absence de conflit (Quessedá, 2004).

En conséquence, cette forme de convivialité créerait des relations sans réel autrui distinct de soi-même. Elle serait donc contradictoire car elle n'encouragerait que les relations entre semblables et non l'ouverture sur tous.

Cette thèse de la contradiction est combattue par le courant du convivialisme : la convivialité présentée comme tel est en fait un moyen de s'opposer sans se massacrer. Elle permet alors la coopération et la cohabitation, l'expression d'idées contraires, la confrontation d'idées et donc la collaboration et les idées nouvelles (Caillé, 2011). Dans cette approche, le « recrutement » s'ouvre, chacun amenant un nouvel élément légèrement différent pour l'intégrer au groupe. La convivialité vécue ainsi finit donc par n'exclure personne et souligne l'obligation d'être en organisation pour s'affirmer, quelque soit la forme de cette organisation : groupe, société, entreprise... C'est cette dernière qui attire alors notre attention

2- La convivialité dans les organisations : éléments constitutifs et conséquences

Le concept de convivialité, et ses effets matériels, prend sa légitimité dans la nature même d'une organisation humaine où s'expriment des émotions souvent dissimulées sous une forme de rationalité (Hartel, Liu, 2012). Les individus n'y sont ni proches ni inconnus mais doivent cohabiter ensemble. En ce sens, la cohabitation est un enjeu majeur pour la paix sociale, et la compétitivité des organisations. Les évolutions actuelles précisent cet enjeu. Manque de dialogue, solitude, augmentation des codifications et processus, formalisation des relations humaines à travers les documents d'évaluation et les grilles d'objectifs, équipe multiculturelles et/ou virtuelles, ces éléments accroissent la distance entre individus (Hirigoyen, 2008). Le contexte social, les valeurs, les schémas mentaux sont impactés alors que les recherches mettent en évidence l'importance de la proximité et de la création de liens pour assurer le bien être des équipes (Kiesler, Kumping, 2004).

Les éléments constitutifs de la convivialité en sont également des variables puisque le moindre changement de l'un d'eux transforme l'équilibre de l'ensemble (Bonescu, 2010).

Le premier élément se situe dans les relations interpersonnelles : les facteurs d'âge, de milieu social, de culture, de genre jouent sur les relations sur un mode plus ou moins positif, et le degré de proximité de ces relations impacte sur la convivialité globale (Tse et al, 2008).

Le deuxième élément se situe dans le temps qui doit être souple, sans contraintes fortes d'horaires, sans portage d'anxiété, nécessitant donc pour chaque événement une réflexion autour du quand, et du combien de temps, ainsi que sur les limites ou non de la temporalité (exemple de la limite précise de la réunion et de la souplesse de la fin du pot de départ).

Le troisième élément se situe dans l'espace, afin de favoriser les échanges tout en préservant l'intimité des individus. L'espace comprend les locaux, étudiés dans la perspective de travail collaboratif dès les débuts de celui-ci, et en tant qu'organisation spatiale (Brager et alii, 2000). Ces espaces doivent être définis en fonction des besoins de travail individuel et en équipe et des rencontres informelles, facilitatrices de collaboration et de créativité à travers les interactions impromptues.

Le quatrième élément se situe dans les outils de travail dont l'usage ne doit pas être excessif, mais adapté et accessible à tous tel l'outil convivial d'Illich (1973). Il peut être individuel (outil de travail, tel l'ordinateur et ses applications) ou organisationnel. De cette dernière forme, nous en retenons plus particulièrement les réseaux sociaux d'entreprise, et les événements d'entreprise :

- les réseaux sociaux d'entreprise favorisent les conversations transversales, ascendantes et descendantes de manière dynamique. Facilitateurs de contacts, ils créent de la valeur pour l'organisation en reliant ses membres à travers les profils, les mises à jour et les notifications. Ils renforcent le fameux effet « machine à café » permettant la réunion informelle et le partage socialisant d'informations diverses (Portela, 2012).

- les événements d'entreprise (séminaires, comités) permettent les échanges, et à travers ceux-ci des interactions porteuses de connaissance du fonctionnement d'autrui (dépassement des préjugés), et donc réducteur de conflit par effet de compréhension mutuelle et de tolérance. Pourtant des recherches récentes sur les jeunes diplômés en entreprise tend à montrer une demande forte pour la coopération d'équipe à travers des événements plus en lien avec leur formation professionnelle qu'au travers un aspect purement relationnel (Aleksic-Miric, Petrovic, 2013).

Pour une organisation la mise en place des éléments constitutifs de la convivialité appelle à plus ou moins long terme un retour sur investissement, mesurable et pérenne. Trois effets sont mis en évidence dans de précédentes recherches et permettent de mesurer ce retour.

L'effet collaboration

La collaboration est le processus qui implique des individus afin d'atteindre les objectifs souhaités. Mais l'objectif ne peut être la collaboration elle-même qui est un moyen issu des relations et échanges interpersonnels évoluant avec le temps dans un processus de réciprocité. La collaboration demande des conditions de temps, d'espace de dialogue et d'écoute, conditions favorisées par une convivialité elle-même constituée de ces éléments (Bedwell, 2012). La collaboration est donc la mise en mouvement de la convivialité dans un sens partagé et avec un objectif commun. La convivialité agit comme un élément de socialisation et cohésion porteuse de collaboration

L'effet bien être au travail

Le bien être au travail est associé au moral des salariés, à leur santé psychologique, à leur sécurité, à leur satisfaction au travail, en un mot à un état général de contentement, une qualité globale de l'expérience vécue par les salariés (Clarke, Hill, 2012). Cet essai de définition permet d'englober les trois paramètres du bien être au travail, soit le psychologique, le physique et le social. Ces trois dimensions sont déterminées en grande partie par les relations nouées au sein de l'entreprise entre les salariés. En revanche leur perception par chaque salarié est subjective et peut évoluer en fonction des événements qui se déroulent sur le lieu de travail (Juniper, 2011).

Les recherches montrent donc que le lien entre la convivialité et le bien être au travail est tangible. Aux relations interpersonnelles s'ajoutent en effet les différents éléments recensés ainsi que des facteurs comme l'engagement, la reconnaissance, le sentiment de compétences. La convivialité est constitutive de ces différents facteurs, et se retrouve dans les facteurs suivants : les facteurs opérationnels (management, organisation du travail) ; les facteurs relationnels (climat social, relations) ; les facteurs sociétaux (statut social, image du métier renvoyée par la société) ; les facteurs environnementaux (locaux, bruit et).

L'effet attractivité des organisations

Sujet stratégique pour les responsables ressources humaines, l'attractivité d'une organisation est un enjeu majeur sur les nouvelles générations. Si la rémunération en est un élément important, de nouveaux items prennent de l'importance comme la conciliation vie personnelle/vie professionnelle, l'ambiance, les conditions de travail au sens large (horaire, pénibilité,) (Petit, 2012). Au total, cinq axes d'attractivité sont identifiés : le ludisme au travail et l'autonomie ; l'image valorisante de l'entreprise auprès du monde extérieur et des parties prenantes ; la prise en compte des projets professionnels et personnels ; la proximité et l'accessibilité du management ; la convivialité interne.

Terme polysémique, sujet à controverse, la convivialité peut donc se définir comme la capacité d'une organisation à créer des conditions favorables à la construction de relations positives et chaleureuses entre les individus. La convivialité s'exprime à travers des variables diverses : temps, espace, liens interpersonnels. Elle est favorisée, entre autres, par des outils collectifs (réseaux sociaux, événements, locaux etc). Ses trois effets ou conséquences se situent plus particulièrement dans la collaboration, le bien-être et l'attractivité de l'organisation.

3 - Etude exploratoire de la convivialité dans une organisation : présentation et résultats

Au-delà de l'approche recherche sur l'état de l'art de ce thème, nous avons choisi d'observer en entreprise la convivialité sous différents aspects et questionnements : comment se met-elle en place et ce qui la définit, explorer les freins éventuels à sa construction, recenser ses effets perçus et déterminer si entreprise et salariés ont la même perception nous ont semblé des questions émergents naturellement de la revue de littérature effectuée.

Onze personnes de la même unité (centre de recherche d'un groupe industriel, basé en France) ont été interrogées, ainsi que la RRH (responsable ressources humaines). Le groupe est pour près de moitié (45/55) constitué d'agents de maîtrise, de cadres/ingénieurs, H/F, réparti entre 30 et 50 ans et+, à majorité à moins de 10 ans de présence dans l'organisation. Le choix de la méthodologie s'est porté sur des entretiens semi-directifs, en mode exploratoire et s'appuie sur la théorie enracinée (Glaser, Strauss et Corbin, 1997) permettant l'analyse et la comparaison par système de codification effectué par l'auteure de la recherche. L'échantillonnage ne permet pas en revanche d'universaliser les résultats : l'aspect exploratoire unique est à prendre en compte.

3-1 Résultats et discussions

Des résultats sur les éléments fondateurs de la convivialité : en lien avec la revue de littérature

- sur des éléments de matérialisation de la convivialité

Le besoin de relations détendues et d'interactions sans stress entre collègues en sont les fondements désirés. Ils s'ajoutent à une diminution de la distance, à une égalité même relative. Les entretiens font état d'une convivialité en construction, dynamique et interactive, sous la responsabilité de comportement des individus, et qui relève de l'affectif, de l'intimité amicale et débordant du cadre professionnel.

Cette convivialité s'exprimerait par un degré d'affectivité positive, concrétisée par un partage improvisé et volontaire de moments ensemble. L'énonciation utilisée dans ces moments (et en dehors) joue également un rôle : l'utilisation, en langue française, du tutoiement ; le bonjour chaleureux quotidien ; le ton et le sourire ; l'humour (dont on connaît la vertu d'intégration dans la construction des équipes) et le rire. Ces différents éléments démontrent un fort degré de respect mutuel, de confiance et de proximité.

Les entretiens montrent également l'importance de la culture d'entreprise (politesse, entraide mode de communication interne formelle et informelle etc), et de l'organisation d'un espace donnant envie de rencontres et d'échanges. Le Comité d'Entreprise est mentionnée comme élément de mesure de la convivialité à travers l'envie et donc la présence des individus aux manifestations proposées.

Ces différents éléments relèvent donc à la fois du domaine individuel (tutoiement, humour) et du domaine institutionnel (culture, espace).

- Sur des éléments de conséquence de la convivialité

La première conséquence analysée porte sur le bien-être, domaine où les salariés se sont expliqués ainsi :

« Cela permet de ne pas venir au travail à reculons ». « La bonne humeur, l'ambiance chaleureuse sont pour moi indispensables pour me sentir épanoui et pour me donner envie d'aller au travail et d'y rester toute la journée ».

L'entretien avec les salariés et la RRH montre que la convivialité joue un rôle direct dans le présentisme au sein de l'entreprise et sur l'absence de turnover des jeunes intégrés en favorisant un bien-être psychologique et social qui impacte le bien être physique, c'est-à-dire la santé, des salariés.

Mais la convivialité permet aussi d'accepter plus facilement les normes et contraintes de l'organisation (horaires, hiérarchie, missions et résultats). Elle facilite la coexistence entre individus dont la proximité n'a pas été choisie.

La deuxième conséquence analysée porte sur la collaboration des individus les uns avec les autres. Les salariés interrogés soulignent que la convivialité est un moyen de supprimer les barrières, de prendre contact avec l'autre sans crainte, de lutter contre ses a priori. Elle favorise les échanges entre collègues, même ceux avec lesquels ils ne travaillent pas souvent et augmente les comportements d'entraide et de serviabilité dans l'organisation. La convivialité, dans ses marques comportementales et dans son espace, agit donc comme un facilitateur professionnel.

La troisième conséquence porte sur l'attractivité, dans une unité dont la position géographique est considérée comme peu engageante pour les nouvelles générations. Seul le groupe global a une image a priori de politique RH active. Or les salariés récents mettent en évidence un ressenti de convivialité lors des entretiens de recrutement : accueil, présentation, déroulé et suivi, observation des relations entre

collègues lors de la visite de l'entreprise. Le parcours d'intégration suivi dès leur embauche a conforté cette première impression. Mais les entretiens montrent que si la convivialité a joué son rôle dans la fidélisation, elle n'a que peu apporté dans l'attractivité, c'est-à-dire la décision d'entrer dans cette organisation. En revanche elle est considérée comme un des éléments majeurs pour rester dans l'entreprise (mais non suffisant).

Des éléments émergents des entretiens

L'étude a également souligné des points peu ou pas rencontrés dans la revue de littérature, du moins de façon aussi formalisée et en lien direct avec la convivialité :

- Une remise en cause des frontières entre le professionnel et le personnel

L'analyse des entretiens montre que la convivialité apparaît quand ces frontières se brouillent dans des moments de rupture nécessaire avec le quotidien de travail, dans des temps de partage entre collègues. « C'est quand tu es au café et que tu ne parles pas de travail ».

Cette analyse ne remet pas en cause la convivialité intégrée au travail (cas du Codir élargi, des séminaires formations, de réunions de service, etc.). Mais elle montre la porosité présente pro/perso entre les temps et les sujets abordés ainsi que les moments de rupture nécessaire avec les codes habituels et routiniers du travail.

- Des freins ressentis à la convivialité

Le premier frein se situe dans la situation économique de l'entreprise : à situation difficile, convivialité en baisse et hausse des comportements individuels reprennent leur droit. Ce qui tend à montrer que la convivialité est bien une construction permanente et jamais un acquis.

Le deuxième frein se situe dans l'organisation spatiale : une restructuration des services, une fusion, une simple réorganisation peut remettre en cause les routines de convivialité et ébranler un équilibre toujours délicat. Surtout si ces changements se traduisent concrètement sur le lieu de travail (changement d'endroit, de bureau, de site).

Le troisième frein identifié se situe dans le risque de rigidité de l'organisation, car la convivialité a besoin de souplesse et de négociabilité : pauses soudain comptées, hiérarchie se renforçant dans une organisation verticale en sont des exemples possibles. De même le temps de travail et son organisation peut jouer un rôle négatif (cas des déplacements professionnels trop nombreux et éloignant de la convivialité interne).

Discussion et pistes de réflexions

La convivialité est une construction humaine, fragile, en mouvement permanent, et demandant à des responsables d'en connaître les éléments fondateurs et les freins. Elle nécessite une forme de spontanéité tout en s'appuyant sur une politique institutionnelle ce qui lui donne une forme paradoxale. Cette forme de spontanéité se retrouve dans les rapports interpersonnels qui se doivent d'être « naturels », compliquant les limites de la codification sociale de la convivialité. Elle sous-entend un libre-arbitre possible des individus, sous la forme de décision personnelle (à qui je parle, avec qui je bois un café) ou du moins ressenti ainsi dans la majeure partie des cas. Elle ne peut être pérenne que si une certaine forme de sincérité est présente et ressentie comme telle.

La convivialité porte ses propres contradictions : pour exemple, la principale instrumentalisation de la convivialité en organisation est l'open space dont le but affiché est de faciliter les échanges, et de diminuer la distance hiérarchique entre les salariés. Mais derrière cette façade, se cache des enjeux de contrôle et de surveillance, aux buts non affichés et dont la présence inaudible vient brouiller le premier objectif. (Palmade, 2004) . Dans l'organisation la convivialité ne peut donc s'instaurer sans une exemplarité donnée par le management et une forte délégation au management de proximité. Tout en s'accompagnant d'un minimum de budget. L'ensemble doit être destiné à effectuer une co-construction de la convivialité à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, le management de proximité favorise également les contacts proches et réguliers entre les acteurs, la convivialité étant visiblement corrélée à la fréquence et à la qualité des interactions.

En explorant les contours de la convivialité en organisation, nous avons souligné l'importance de la qualité des relations personnelles et de travail. Pour l'organisation, cette étude souligne la difficulté d'agir entre les relations asymétriques (hiérarchie, fonctionnel) propres à l'entreprise et le besoin d'égalité entre salariés que nécessite et entretient la convivialité. A ceci s'ajoute la difficulté de la subjectivité (exemple du ressenti de bien-être) et celle de mesurer un taux de convivialité globale pour l'entreprise. Ces différentes limites, ajoutées au choix par nécessité d'un terrain unique, n'occulent pas pour autant l'intérêt du sujet comme levier d'action du management d'organisation. En cela il interpelle directement le responsable ressources humaines qui doit faire face aux changements stratégiques et technologiques

de son entreprise, le chercheur qui doit identifier l'évolution du concept et de ses applications, et l'auditeur social dans son analyse du fonctionnement humain des organisations.

Bibliographie

- ALEKSIC – MIRIC A., PETROVIC M., 2013, Managing corporate events and job satisfaction among young professionals, *Management vcasopis za teoriju i praksu*, 2013, vol 18, n°66, pp.19-24.
- BEDWELL W., et alii, 2012, Collaboration at work : an integrative multilevel conceptualization, *Human Resource Management Review*, vol 22, n°2, pp.128-145.
- BONESCU M., 2009, La convivialité en entreprise. Topique et topographie d'une figure sensible. *MEI*, n°29, pp.141-151.
- BONESCU M., 2010, Entre créativité et normativité, quelle éthique pour la relation conviviale, *Cahier du Ceren*, n°30, pp. 41-46.
- BOUTAUD P., 2004, L'imaginaire de la table : convivialité, commensalité et communication, Edition l'Harmattan, Paris.
- BRAGER G., alii, 2000, Team spaces and collaboration : links to the physical environment, Center for Built Environment, University of California, Berkeley, USA.
- CAILLE A., 2011, Pour un manifeste du convivialisme, Le Bord de l'eau, Paris.
- CLARKE M., HILL S., 2012, Promoting employee wellbeing and quality service outcomes : the role of HRM practices, *Journal of Management and Organization*, vol 18, n°5, pp.702-713.
- HARTEL C., LIU XY., 2012, How emotional climate in teams affects workplace effectiveness in individualistic and collectivistic contexts, *Journal of Management and Organization*, vol 18, n°4, pp.573-585.
- HIRIGOYEN M.F., 2008, La souffrance au travail et les pathologies émergentes, *L'information psychiatrique*, vol 84, n°9, pp.821-826.
- ILLICH Y., 1973, La convivialité, Seuil, Paris.
- JUNIPER B., 2011, Defining employee wellbeing, *Occupational Health*, vol 63, n°10, pp.25-30.
- KIESLER S., CUMMINGS J., 2004, What do we know about proximity and distance in work groups ? A legacy of research, *Distributed Work*, vol 1, pp.57-80.
- LEGOUT M., 2014, La convivialité en entreprise : quelle réalité et quelle marge de manœuvre pour la direction ? Master de management, FBS, Campus de Tours, 112p.
- PALMADE J., 2003, Communication managériale et désaffiliation, *Quaderni*, vol 53, n°1, pp.81-91
- PETIT R., 2012, Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : éléments de réponse aux problématiques générationnelles, *RIHME*, vol 4, n°4, p.33.
- PORTELA A., 2012, Implantation et usages d'un réseau social d'entreprise : l'expérience d'Astral, Thèse M.A sous la direction de P. Bélanger, Université d'Ottawa, Canada, 145p.
- QUESSEDA D., 2004, La convivialité : une relation sans Autre, *Quaderni*, vol 53, n°1, pp.67-80.
- THIERY.S., 2004, Avant Propos, *Revue Quaderni*, vol 53, n°1, pp.57-59.
- TSE H., et alii, 2008, A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work, *The Leadership Quarterly*, vol 19, n°2, pp.195-211.

ANALYTIQUE RH : PROMESSES ET DEFIS

Jean- Marie PERETTI

Essec Business School, France

peretti@univ-corse.fr

Guillaume PERTINANT

HAVASU

pertinant@havasu.fr

Résumé

L'exploitation des mégadonnées apparaît une source croissante de création de valeur et toutes les fonctions dans l'entreprise s'interrogent sur l'apport du Big Data dans leur domaine d'activité. De façon croissante, les DRH s'intéressent également à la contribution possible de l'Analytique RH pour améliorer le pilotage RH et la performance globale de leur structure. Comment faire parler les mégadonnées et à quelle fin ? La fonction RH s'interroge sur l'apport effectif des méthodes d'Analytique RH permettant d'exploiter les masses importantes de données disponibles concernant les hommes dans l'organisation. Ces données sont collectées par les différents systèmes d'information et notamment le SIRH pour améliorer la prise des décisions RH, opérationnelles ou stratégiques, et le pilotage de l'organisation. Pour clarifier ce questionnement, l'Institut d'Audit Social (IAS) et HAVASU ont conduit une enquête sur l'analytique RH durant le premier semestre 2016 en interrogeant des professionnels de la fonction RH. Les principaux enseignements de cette enquête sont présentés dans cette communication. Ils font ressortir l'émergence de l'Analytique RH, sa proposition de valeur ajoutée et aussi la nécessité de développer les compétences au sein de la fonction RH pour maîtriser l'analyse des données.

Mots clés : mégadonnées, fonction RH, audit social, analytique RH, Big Data

Introduction

L'exploitation des mégadonnées apparaît une source incontestable de création de valeur dans l'entreprise et toutes les fonctions s'interrogent sur l'apport du Big Data dans leur domaine d'activité. De façon croissante, les DRH s'intéressent également à la contribution possible de l'Analytique RH pour améliorer le pilotage RH et la performance globale de leur organisation. Ils constatent que les données disponibles relatives aux salariés, à leur activité, à leurs comportements sont de plus en plus nombreuses et le développement des objets connectés réduit les coûts de collecte et supprime les problèmes de saisie. Le volume des données disponibles double désormais en moins de deux ans. Comment faire parler les mégadonnées et à quelle fin ?

Face à cette abondance, la fonction RH s'interroge sur l'apport effectif des méthodes d'Analytique RH permettant d'exploiter la masse des données disponibles concernant les hommes dans l'organisation. Ces données sont collectées par les différents systèmes d'information et notamment le SIRH pour améliorer la prise des décisions RH, opérationnelles ou stratégiques, et le pilotage de l'organisation mais aussi pour mettre en adéquation les besoins des collaborateurs et ceux de l'entreprise. Certains chercheurs n'hésitent pas à utiliser le terme de « boule de cristal au service d'employeurs proactifs » pour évoquer le service rendu par l'analytique RH (COSETTE, 2015). Pour Charles Henri BESSEYRE des HORTS, l'analytique RH apparaît comme le nouveau graal des DRH (BESSEYRE, 2013).

La maîtrise du Big Data, la capacité à valoriser et analyser les mégadonnées est l'une des nouvelles compétences devenues stratégiques pour les professionnels RH (PERETTI, 2015). La fonction RH disposera ainsi de données qui évalueront sa création de valeur et d'outils d'analyse prédictive pour piloter et anticiper.

La formation de la FRH à l'analyse RH doit permettre d'en faire un levier d'efficacité et renforcer son pouvoir de décision dans l'entreprise.

L'émergence récente de l'Analytique RH s'inscrit dans le prolongement des efforts plus anciens pour développer la mesure en gestion des ressources humaines, construire des indicateurs valides et fidèles, identifier des référentiels pertinents, recueillir et traiter un nombre croissant de données, objectives et subjectives, internes et externes, collectives et individuelles. Il est pertinent de s'interroger sur le potentiel

d'une méthodologie et en particulier pour améliorer l'efficacité de l'audit social. Pour clarifier ce questionnement, l'Institut International d'Audit Social (IAS) et HAVASU ont conduit une enquête sur l'analytique RH durant le premier semestre 2016.

1. Du bilan social à l'analytique RH

Lors de la création en 1977 de l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de publier chaque année un bilan social, les trois objectifs de la loi étaient de doter les entreprises d'un instrument d'information, de concertation et de planification (IGALENS & PERETTI, 1997). Pour planifier dans le domaine RH, la nécessité de disposer de données historique permettant de faire un état des lieux était ressentie. Avec une centaine d'informations regroupées en sept chapitres, l'instauration du bilan social répondait au besoin, de plus en plus fréquemment ressenti et exprimé, d'introduire la mesure dans le domaine social afin d'améliorer le pilotage RH de l'organisation (IGALENS & PERETTI, 1997). L'analyse des données du bilan social a favorisé dès les années 1980 le développement de l'audit social (IGALENS & PERETTI, 2015). Aujourd'hui, avec l'explosion des données disponibles (le phénomène du Big Data) et les progrès des méthodes de traitement, l'analytique RH – version RH du fameux "business analytics" – ouvre des perspectives prometteuses pour les DRH capables de relever les défis qui sont les clés du repositionnement de la fonction RH dans le domaine de l'analytique (BESSEYRE, 2013).

1.1. La mesure en RH

Le besoin de la mesure dans la fonction RH a été très tôt ressenti dans certains domaines et en particulier le temps de travail. L'un des premiers grands organismes de conseil qui a eu un rôle très important en France sur l'organisation du travail depuis la fin des années 30 et jusqu'en 1980 était le BTE, Bureau des temps élémentaires. Le champ de la mesure s'est progressivement élargi avec la conviction que si on ne mesure pas on ne peut pas asseoir prendre des décisions rationnelles. Les fondements de la mesure RH traduisent le besoin de passer de l'incantation à la gestion par les preuves (COSETTE, 2014). L'intérêt pour la « métrique RH », qui consiste à collecter et quantifier les données des RH se développe afin de pouvoir en particulier disposer de Tableaux de bord RH au service du pilotage de l'entreprise (LE LOUARN, 2008). Les progrès de la métrique RH sont favorisés par les possibilités croissantes des Systèmes d'Information RH (SIRH) et de la réflexion sur les indicateurs RH (PERETTI & ROSSIGNOL, 2014).

Trois exemples illustrent la sensibilisation que les données publiées dans le bilan social ont favorisée pour faire prendre conscience de l'intérêt de la métrique RH pour améliorer la gestion des Ressources Humaines.

- L'information sur la pyramide des âges (Rubrique 11 – les effectifs- du chapitre 1- l'emploi- dans le bilan social) a suscité une prise de conscience des risques engendrés par la forme des pyramides et de la nécessité d'une gestion des âges. Les politiques de GPEC dès les années 1990 prennent en compte leur impact sur les formes de la pyramide et accordent une importance accrue à certaines classes d'âge ;

- Les informations sur l'absentéisme (Rubrique 14, Chapitre 1) ont fait prendre conscience du coût de l'absentéisme et favorisé le développement des audits de l'absentéisme, la prise en compte des coûts cachés dans le cadre de l'approche socio-économique de l'ISEOR (SAVALL & ZARDET, 2010). L'amélioration des conditions de travail, la mise en œuvre des politiques BEST (bien-être et santé au travail) et la recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnel sont en partie le fruit du chiffrage de l'absentéisme ;

- Les données sur les salaires moyens en fonction du genre dans le chapitre 2 ont fait ressortir des écarts et ont suscité des débats sur l'égalité professionnelle réelle entre les femmes et les hommes. La nécessité d'affiner la mesure a conduit à de nouvelles dispositions législatives avec l'instauration en 1983 du rapport sur l'égalité professionnelle et, plus récemment, de nouvelles obligations d'information et de négociation sur ce thème

La lecture du Bilan Social avec les comparaisons internes (évolutions sur trois ans et comparaisons entre les établissements) et externes (comparaison avec les bilans sociaux des entreprises du secteur) a favorisé la recherche de référentiel pour porter des jugements étayés et prendre des mesures correctives des politiques RH.

L'absence d'actualisation de la grille des informations obligatoires du Bilan Social élaborée il y a près de 40 ans a réduit l'intérêt de l'analyse de ce document. Depuis près de 40 ans les obligations d'information sociale se sont développées. Ainsi après les lois NRE et Grenelle II, les nouvelles obligations d'information du décret d'avril 2012 en matière sociale, sociétale et environnementale apportent une actualisation et un élargissement limités en matière de reporting social (MANSOURI & PERETTI, 2014).

Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER), les documents de la NAO (négociation annuelle obligatoire, l'information sur la situation de l'emploi, les nouveaux rapports légaux, les déclarations N4DS (Norme pour les Déclarations Dématérialisées de Données sociales), DSN (Déclaration Sociale Nominative), IAS 19, déclarations DARES/INSEE complètent les informations sociales légales, perçues par les entreprises comme pesantes en termes de temps et de coût avec une faible utilité pour le pilotage social (PERTINANT & Al., 2013).

On peut cependant constater les progrès de la métrique RH dans les années 2000, du fait de l'obligation de négocier des accords avec des dispositifs de suivi et des indicateurs appropriés. En particulier, les accords sur l'égalité professionnelle, sur les seniors, sur la pénibilité, les accords GPEC ont favorisé la recherche d'indicateurs RH pertinents. Cependant, les DRH ont pris conscience qu'au-delà des données RH traditionnelles saisies et traitées dans les SIRH, les données disponibles, internes et externes, devenaient considérables et représentaient des ressources à ne pas négliger pour améliorer le management de leur organisation. Au-delà de la métrique RH, les DRH s'interrogent sur les promesses de l'analytique RH

1.2. De la Métrique RH à l'Analytique RH

L'Analytique RH constitue une avancée par rapport à la Métrique RH sur laquelle elle s'appuie mais elle utilise également un plus grand nombre de données de toute nature. L'analytique RH propose d'aller plus loin : décoder les données, relire les indicateurs et établir des liens entre eux et ainsi, selon la formule de COSETTE, permettre de « Décrypter les nébuleuses intentions » (COSETTE, 2015).

La métrique RH permet de dégager des corrélations, des liens statistiques entre variables présentes dans la base de données, et apporte des éclairages intéressants sur certains phénomènes et comportements et permettent d'envisager des mesures correctives. Les découvertes peuvent être très importantes pour améliorer les pratiques RH. L'interprétation de corrélations simples présente des limites. D'une part, corrélation ne signifie pas causalité. D'autre part, d'autres déterminants des écarts peuvent être oubliés.

Ainsi la comparaison classique des moyennes salariales en fonction du genre peut faire ressortir des écarts qui résultent de l'hétérogénéité des populations féminine et masculine sur d'autres caractéristiques (l'âge, le temps de travail notamment). Dire que les femmes cadres sont plus diplômées et moins rémunérées que les hommes cadres en prenant en compte le seul critère du genre fait l'impasse, entre autre, sur l'influence de l'âge et de l'ancienneté sur les salaires. Il est nécessaire d'affiner les analyses.

L'« Analytique RH » représente un progrès considérable par la modélisation de problématiques RH à forts enjeux, complexes et multifactorielles permettant par des méthodes statistiques appropriées de mettre en évidence, éventuellement, des déterminants inattendus du phénomène étudié. L'enjeu principal pour les DRH est de pouvoir exploiter les mégadonnées disponibles, en quantité sans cesse croissante, pour en tirer des relations entre des phénomènes apparemment sans lien évident

2. Les promesses et défis de l'analytique RH

Pour faire un état des lieux du développement de la réflexion des professionnels RH en France sur l'Analytique RH et sur ses perspectives, l'Institut International de l'Audit Social (IAS) et HAVASU ont conduit une enquête sur l'analytique RH durant le premier semestre 2016. A l'issue d'une première phase reposant sur des entretiens avec des experts du thème, un questionnaire a été élaboré et testé. Ce questionnaire a été mis en ligne entre Février et Juillet 2016. Parmi les réponses obtenues, 94 réponses émanant de professionnels RH de structures privées françaises de toute taille (TPE : 21% ; PME : 34% ; ETI : 15% ; GE : 30%) ont été retenues dans le cadre de cette première étude exploratoire. Nous présentons ici les résultats sur trois points :

- L'émergence de l'analytique RH
- La création de valeur attendue
- Les défis pour développer l'analytique RH

2.1. L'émergence de l'analytique RH : le temps de l'analytique RH est arrivé.

Selon les acteurs RH, le temps de l'analytique est arrivé. Pour la majorité des répondants, l'analytique RH est, dès à présent, une réalité. Pour un tiers d'entre eux, il s'agira d'une tendance forte pour les deux prochaines années et pour un sixième une tendance forte à moyen terme. Très peu nombreux sont ceux qui considèrent qu'il s'agirait d'une mode sans avenir.

L'analytique RH, semble bien perçue, selon la formule de Charles Henri BESSEYRE des HORTS comme le nouveau graal des DRH (BESSEYRE, 2013).

Les professionnels mettent l'accent sur :

- La nécessité de l'Analytique RH (« Ce n'est pas une tendance mais une nécessité pour pouvoir plus facilement dialoguer en interne et mettre en place des plans d'actions adaptés et/ou en appui de nos décisions. », « Un besoin des RH pour être de véritables alliés de la DG, aider à avancer dans l'incertitude en maîtrisant les risques. », « Nécessaire pour faire des RH de véritables acteurs de la stratégie d'entreprise. », « Exploitation de la masse des données RH à des fins stratégiques. », « Opportunité à saisir par la fonction », « Une obligation pour le DRH. », « Une nécessité très prochaine », « Domaine en devenir », « Discipline d'avenir. », « Nécessaire pour traiter la masse d'informations enregistrée dans les systèmes d'informations RH. L'évolution vers le prédictif est prometteur »). L'un des répondant fait une comparaison : « L'analytique RH est à la fonction RH ce que l'IRM est à la médecine ! ».
- Les difficultés rencontrées pour la mise en œuvre (« Le sujet mérite de faire l'objet d'une sensibilisation auprès des DG et des DRH pour devenir une réalité terrain en RH. », « Demande encore à gagner en maturité et en émergence pour le mettre en place en entreprise et l'utiliser à bon escient. », « Demeure compliqué à mettre en place dans des petites structures (par manque de ressources) »)
- Les limites (« Stratégique mais doit être considérée comme un point de départ à l'action RH et non pas la finalité. », « Il faut humaniser l'analytique RH et ne pas réduire la fonction à des DRH de salles de serveurs (informatiques)! », « Un incontournable, mais les algorithmes et data scientists sont vains sans l'analyse contextuelle et la prise de recul du RH. »)

L'importance croissante accordée à l'analytique RH par les professionnels RH tient à la valeur ajoutée qu'ils en attendent dans différents domaines.

2.2. Quelle proposition de valeur ?

Les résultats dessinent nettement la proposition de valeur de l'analytique RH. Sa capacité à faciliter l'analyse de problématiques RH complexes (la réduction et prévention des risques et coûts sociaux, le recrutement, etc.) est mise en avant par 60% des répondants.

L'objectivité et la neutralité des résultats produits par l'analytique sont également plébiscitées par 60% de l'échantillon. Enfin des éléments de performance (précision) et productivité (gain de temps) sont évoqués par plus d'un tiers des répondants.

Pour les professionnels RH, l'analytique RH se positionne ainsi comme une méthodologie performante, sur le fond et la forme, pour approcher les défis de la gestion du capital humain.

Selon les répondants, l'analytique RH est destinée à faciliter l'analyse de dossiers complexes tels les risques sociaux et la GPEC. Ces thématiques, pour lesquelles des données sociales existent en quantité, se prêtent d'ailleurs naturellement à cette approche quantitative.

L'analyse du ROI de la formation et des coûts sociaux émergent comme de nouveaux sujets, témoignages du virage vers une fonction RH stimulée pour démontrer sa contribution à la création économique de valeur.

2.3. Développer les compétences pour maîtriser l'analytique RH

Convaincus de l'intérêt de l'Analytique RH, les professionnels RH sont conscients des difficultés pour l'implanter durablement dans les organisations. Les professionnels RH ont été interrogés sur l'autoévaluation de leur niveau de formation pour conduire des études avec l'analytique RH. Une très large majorité d'entre eux (85%) déclare ne pas être suffisamment formée. De fait, peu d'acteurs possèdent actuellement des compétences en économétrie ou même des bases solides en statistique.

Une autre question portait sur la volonté de se former à l'analytique RH. La même proportion de 85% a répondu par l'affirmative, ce qui est significatif de l'émergence d'une tendance forte dans la formation des RH. La nécessité de développer la maîtrise du Big Data est soulignée. C'est « Une compétence clé pour les futurs DRH, de la même façon que le contrôle de gestion a pris le pas sur la comptabilité en finance. »

Le niveau de formation des acteurs RH en analytique est donc actuellement perçu comme insuffisant, mais une part significative de ces acteurs désire se former sur ce thème. L'analytique nécessite des compétences poussées en statistiques qui seront sans doute toujours hors de portée des DRH. La « compétence clé » à acquérir par les DRH est celle de comprendre et non de faire. Les DRH doivent comprendre l'analytique et l'encourager. Ils seront des prescripteurs et non des acteurs. Ils veilleront à l'utilisation effective des enseignements tirés des analyses. Cette formation, au-delà de l'aspect

technique doit intégrer une réflexion éthique (« Des potentiels prometteurs mais des risques éthiques nouveaux encore insuffisamment débattus » estime l'un des professionnels interrogés).

La transformation des technologies, des organisations et des hommes et le renouvellement des attentes des parties prenantes imposent aux DRH d'élargir leur périmètre d'action dans plusieurs domaines : les programmes RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), les politiques de Bien-être et santé au travail (BEST), la maîtrise RH&RS de la chaîne de sous-traitance, d'externalisation et des achats, la co-construction du changement et l'exploitation des données sociales disponible grâce à l'analytique RH (PERETTI, 2015)

Pour les acteurs confrontés à l'amoncellement d'informations sociales hétérogènes provenant de sources multiples, internes et externes, avec l'accroissement de connectivité des utilisateurs, les perspectives ouvertes par l'analytique RH sont très prometteuses.

Bibliographie

- Barabel M., Meier O. & Perret A. (dir.), (2014), A quoi ressemblera la fonction RH demain ? Dunod, Besseyre des Horts, C.H. (2014), L'analytique RH, nouveau graal des DRH ? Revue Personnel, N° 545, décembre 2013, pages 68-69
- Cosette, M., Auger, C. (2015), L'analytique RH au service de la rétention des talents, Boule de cristal pour employeurs proactifs, in Gestion, 2015/2 (Vol. 40)
- Cosette, M., Lepine C., Raedecker M. (2014), Mesurer les résultats de la gestion des ressources humaines : principes, état des lieux et défis à surmonter pour les professionnels RH, Gestion 2014/4 (Vol. 39)
- Igalens J., & Peretti J.M. (2015), Audit social, Eyrolles, Paris.
- Igalens J., & Peretti J.M. (1997), Le Bilan Social de l'entreprise, Que sais-je ?, 3ème édition, PUF
- Le Louarn, J.Y. (2008), Les tableaux de bord Ressources Humaines, le pilotage de la fonction Ressources Humaines, Editions Liaisons
- Mansouri N. & Peretti J-M. (2014), Le reporting social suite à l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II , Actes de la 16ème université de printemps de l'audit social, IAS et Université de Pékin, pages 455-468
- Peretti J-M., Rossignol C. (2014), Les Indicateurs RH : des outils stratégiques, Revue Personnel, sept. 2014, Numéro 552, p. 34-57
- Peretti J-M. (2015), Un périmètre élargi de la fonction RH in « La fonction RH : objectif 2020 », Revue Personnel, janv. 2015, Vol. 1, Numéro 556, p. 50-51
- Pietrement G. (coordonné par), (2013), Gestion de l'information sociale, Vuibert.
- Savall H. & Zardet V. (2010), Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica, 5ème édition

LES THEORIES DU LEADERSHIP : EVOLUTION DES PRATIQUES ET DES MODELES³⁶

Jean-Michel PLANE

Professeur à l'Université Paul Valéry - Montpellier III
Faculté des Sciences sociales, des organisations et des institutions (UFR 4)
Directeur du laboratoire CORHIS (Communication, Ressources Humaines & Intervention Sociale) Equipe d'Accueil (EA) n° 7400
Président d'honneur de l'AGRH
Jean-michel.plane@univ-montp3.fr

Depuis quelque temps, la notion de leadership fait l'objet d'un certain renouveau en management (Plane, 2015) et semble trouver une place de plus en plus conséquente dans les programmes d'enseignement de la gestion des entreprises (Masters, DBA, etc.). Curieusement, le concept n'a pas eu le succès escompté en France alors qu'il est un élément majeur des programmes et des enseignements relatifs à ce que les Anglo-Saxons appellent le comportement organisationnel (« *Organization Behavior* »). Dans un contexte évolutif et dans la perspective d'un monde qui change, le développement de programmes de formation de leaders dans les sociétés contemporaines se pose avec davantage d'acuité. Comment former les leaders de demain ? L'avenir d'un pays n'est-il pas conditionné en partie par sa capacité à produire des leaders de qualité ? En matière de leadership, il existe un panorama assez vaste d'approches et de théories stimulantes intellectuellement en sciences de gestion et utiles pour le management des organisations. Pour poser clairement la notion et tenter de la caractériser, un auteur est souvent associé à la notion même de leadership : Warren G. Bennis. Dans ce texte, nous le considérerons un peu comme un fondateur, puis nous explorerons la dynamique des idées associées au leadership de façon plus chronologique.

D'avantage considéré dans l'hexagone par les psychosociologues et plus largement encore par les consultants en développement personnel, le leadership peut être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisifs d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis. Ce processus complexe se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective. Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser le dit processus. Il faut bien sûr relever aussi qu'il existe deux types de leadership pouvant d'ailleurs se cumuler. En premier lieu, le leadership de droit et celui de fait. Le leadership de droit fait référence au lien de subordination induit par le contrat de travail qui lie un employé à son patron. Le premier est bien sous l'autorité formelle du second qui peut le sanctionner ou au contraire l'inciter ou le récompenser. En second lieu, le leadership de fait est plus informel, et l'influence du leader peut résulter de sa personnalité, de ses qualités personnelles ou de son projet. Dans cette optique, le leader inspirant exerce une influence forte sur le groupe de façon quasi naturelle : cela peut être lié à la supériorité de ses compétences ou mieux à son talent, à son allure générale et à son charisme ou encore au respect de certaines traditions. Le fameux savant Max Weber explique remarquablement bien cela dans *Économies et Sociétés* ; nous y reviendrons plus loin. Tout ceci est également très bien montré dans l'excellent film biographique de J.M. Stern, *Jobs*, sorti en août 2013 et retraçant la vie de Steve Jobs. Le film met en avant les dimensions charismatique et inspirante du personnage (remarquablement interprété par Ashton Kutcher) mais aussi son fameux souci excessif du détail et son « micro-management » que l'on peut définir comme la capacité à descendre et à intervenir à tous les niveaux de l'organisation. Riche en enseignements pour la gestion, l'entrepreneuriat et le leadership, ce film devrait être visionné par tous les étudiants et apprenants. En tout état de cause, il est essentiel d'approfondir les recherches dans le domaine du leadership par des méthodes de

³⁶ Pour une analyse beaucoup plus détaillée des approches exposées et discutées ici, voir Plane J.M., *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*, Paris : Dunod, 2015 et Noguera F., Plane J.M. (ed.), *Le leadership. Recherches et pratiques*, Paris, Vuibert, collection Recherche, 2016.

recherche fondées sur des investigations approfondies dans les organisations (Girin, 1990, Plane, 2000, David, 2001, Savall, Zardet, 2004, Dumez, 2013).

Selon Meyer *et al.* (2004), le leader entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit une équipe vers la performance durable. Le leadership peut aussi être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House *et al.*, 2004). Dans cette optique, il recouvre les comportements que l'on associe à celui ou à ceux qui assument la fonction de leader. Plusieurs auteurs (Hollander, 1992 ; Dejoux, 2014), au-delà des nombreuses définitions du leadership, évoquent deux conceptions historiquement opposées. En premier lieu, celle des psychologues qui raisonnent plutôt dans la perspective d'un leader émergent, c'est-à-dire la personne la plus aimée, la plus reconnue, la plus influente ou la plus identifiable. En second lieu et un peu plus tardivement, celle des gestionnaires qui repose sur le statut hiérarchique, le pouvoir ou encore l'autorité du chef ou du dirigeant. On peut ainsi recenser en gestion beaucoup de travaux et de typologies sur le dirigeant, l'entrepreneur ou le chef d'entreprise. Il existe aussi quelques travaux récents tout à fait intéressants sur le coaching et le développement managérial (Vernazobres, 2013). La vision des psychologues se réfère plutôt à l'influence sociale générée par le leadership alors que celle des gestionnaires a trait au cadre formel et procédural permettant d'obtenir l'obéissance. Incontestablement, Henri Fayol (1841-1925) et Chester Barnard (1886-1961) s'inscrivent dans cette seconde logique d'action.

Dès la Première Guerre mondiale (1916), Henri Fayol s'intéresse à la question du commandement dans les organisations et est probablement le premier praticien de l'ère moderne à avoir théorisé son expérience. Ingénieur de formation, il a été le directeur d'une société métallurgique et minière : la *Commentry-Fourchambault* à Decazeville. Il aurait réussi à redresser la situation de cette compagnie au bord de la faillite par sa personnalité mais aussi par la mise en œuvre de principes de gestion. D'une certaine façon, il aurait par ses capacités de leadership trouvé les clés de l'efficacité des organisations. En conceptualisant la fonction de direction, on peut dire que Fayol est probablement le père du leadership et de ses principes d'action pour le management des organisations. On sait aussi que sur le plan pratique, Clémenceau, influencé par ces idées nouvelles, ordonnera leur mise en application dans les usines contrôlées par l'État. Il s'agit alors de faire face aux efforts de guerre et d'augmenter la productivité ouvrière. L'américain Chester Barnard (qui a d'ailleurs un peu le même profil que Fayol) élaborera dans un ouvrage célèbre (*The Functions of the Executive*, 1938) une théorie du management qui montre que les managers doivent créer par leur action les conditions d'une coopération durable dans les organisations. Barnard insistera déjà sur l'importance de la qualité du système de communication, sur la prise en compte des relations informelles, mais aussi sur la capacité du leader à favoriser la convergence de tous vers des buts communs. Par ailleurs, il renverse aussi la perspective d'analyse de l'autorité en plaçant la source du pouvoir chez le collaborateur et non chez le leader. Selon cette analyse, le collaborateur n'obéira à un ordre que s'il le trouve légitime, acceptable et conforme aux objectifs de l'entreprise. C'est bien le caractère authentique de l'ordre qui lui confèrera une légitimité et une adhésion. On est déjà dans une conception consultative du leadership.

L'une des motivations de ce texte réside dans l'idée que la révolution des métiers et des compétences dans les organisations est en marche. Mondialisation, dynamique des technologies, apparition d'activités innovantes font apparaître la nécessité de maîtriser de nouvelles compétences clés tandis que d'autres inévitablement perdront du terrain progressivement. Les compétences managériales au regard de la littérature (Mintzberg, 2011) peuvent se décomposer en cinq catégories : les compétences liées au rapport à soi, les compétences liées au rapport aux autres, les compétences liées à l'action, les compétences liées au grandissement de soi, et les compétences liées au pouvoir (Whetten, Cameron, 2011). Les compétences liées au rapport à soi impliquent un leader qui a une certaine conscience de soi et qui est capable d'être maître de soi et de gérer son stress. Les compétences liées au rapport aux autres font plutôt référence à l'altérité et à la gestion des relations humaines. Les compétences liées à l'action dépendent de la capacité à entreprendre, prendre des décisions et agir. Les compétences liées au grandissement font référence à la capacité à apprendre et à se remettre en cause (désapprendre certaines routines notamment). Enfin, les compétences liées au pouvoir (plus complexes) peuvent représenter la capacité à entraîner et à influencer les autres. Elles semblent difficiles à développer par la formation. C'est aussi celles-ci que cet ouvrage cherche à capturer et à analyser. Les observations de terrain que nous pouvons faire indiquent aussi qu'il semble que les compétences comportementales soient de plus en plus recherchées probablement au détriment des compétences techniques. En effet, la capacité de compréhension d'un secteur d'activité, d'un environnement donné, d'une culture ou d'un contexte peut être décisive dans un monde en mouvement. Finalement, le monde n'est plus vraiment en crise, c'est plutôt un monde en changement accéléré qui évolue sous nos yeux et les leaders de demain seront certainement ceux qui comprendront la nature même de ces mutations et de leur irréversibilité.

Certains auteurs comme Henry Mintzberg prennent parfois la métaphore du caméléon pour illustrer ces changements importants : animal très adaptatif mais néanmoins fragile. D'autres spécialistes se demandent quels liens on peut établir entre qualité du leadership et création de valeur dans la perspective d'une nouvelle approche du capital humain (Cappelletti, 2012). Le leader de demain est-il celui qui est doté d'une personnalité globale ? Est-ce un bon communicant, ayant un fort esprit d'équipe, capable de travailler en collaboratif ? Ou bien est-ce plutôt le narcissique déviant capable d'explorer des chemins de traverse et de s'impliquer dans des domaines ou des contextes encore oubliés ? Est-il un créateur de valeur supplémentaire hors norme ? Le débat est ouvert et finalement on peut raisonnablement avoir encore peu de certitudes sur le sujet à ce jour. Le texte propose ainsi un panorama critique des différentes analyses disponibles discutées librement par l'auteur.

1. Les fondements, les principes et les compétences distinctives des leaders selon W.G. Bennis

Professeur de management à l'Université de Californie du Sud, Warren G. Bennis est né à New York en 1925. Les travaux de W.G. Bennis s'appuient sur de nombreuses expériences professionnelles mais aussi sur son activité de conseil auprès de quatre présidents américains. Le point de départ de ses recherches porte sur l'analyse des conditions d'application de la théorie Y de Mc Gregor au management (Plane, 2015, 2013). Assez rapidement, il découvre qu'il est indispensable de transformer la structure de l'organisation, ses mécanismes de contrôle et son mode de direction afin d'introduire la dimension humaine dans l'entreprise. Dès 1985, Bennis publie avec B. Nanus *Leaders: Strategies for Taking Charge*, ouvrage dans lequel il avance l'idée novatrice selon laquelle les leaders ont des capacités d'abstraction, de conceptualisation tout en citant le fameux aphorisme cher à Winston Churchill : « L'empereur du futur sera l'empereur des idées ». En 1989, W. Bennis publie son livre culte *On Becoming a Leader*, ouvrage de référence sur le leadership à travers lequel il analyse le cas de près de quatre-vingt-dix personnalités américaines. Selon l'auteur, il est important de ne pas assimiler le leader au manager. Pour lui, deux idées sont essentielles : « On ne naît pas leader, on le devient » et « Le manager sait ce qu'il doit faire alors que le leader sait ce qu'il faut faire ». Le leader aurait ainsi des compétences distinctives principalement en matière de créativité, de vision et de capacité de mobilisation. Son questionnement le conduit à s'interroger sur les possibilités d'identifier une méthodologie d'apprentissage au leadership. Bennis observe qu'il existe quatre compétences clés communes aux différents leaders qu'il a pu étudier : la capacité de vision, la qualité des communications, la confiance et le rapport à soi. Le leadership est défini comme la capacité d'un individu à avoir une vision globale, de la traduire en action concrète tout en la stabilisant et en la maintenant dans le temps. On est bien dans une logique de performance. Bennis évoque l'idée qu'un leader est un architecte social ayant une capacité de traduction permettant de faire partager au plus grand nombre les valeurs de l'organisation et les objectifs à atteindre. Le leader produit un ciment émotionnel avec ses collaborateurs, une capacité de rapprochement provoquée entre différents niveaux hiérarchiques. Il insiste également sur le rapport à soi, c'est-à-dire la capacité à se gérer soi-même. L'auteur souligne l'idée qu'il est fondamental qu'un leader ait une bonne connaissance de lui-même, de ses qualités mais aussi de ses défauts. Sa personnalité est orientée vers une capacité à relever des défis, à gérer des contradictions mais aussi à prendre des risques. Finalement, les leaders se caractérisent par leur engagement au travail, leur capacité d'apprentissage et, généralement, sont capables de tirer des enseignements constructifs de leurs propres échecs. Bennis est particulièrement frappé par la très grande capacité qu'ont les leaders à assumer leurs échecs qu'ils peuvent parfois réussir à transformer, d'une manière ou d'une autre, dans un sens qui leur est plus favorable.

2. La théorie des traits de personnalité des leaders et les théories comportementales

Historiquement, c'est l'approche la plus ancienne. Il s'agit d'une théorie qui vise à distinguer les leaders des suiveurs sur la base de caractéristiques et de qualités personnelles. On est bien ici dans une perspective d'identification de traits distinctifs personnels censés créer davantage de performance. Au fond, il s'agit de mobiliser un ensemble de qualités caractéristiques des leaders telles que l'intelligence, le dynamisme, l'ouverture d'esprit, l'adaptabilité, la détermination ou encore l'intégrité. Généralement, cette théorie repose aussi sur la mobilisation de leaders forts (les « grands hommes ») tels que Roosevelt, Mao, Churchill, Jaurès, Mandela, Gandhi, etc. Des personnalités exceptionnelles dont les qualités de vision, de commandement et de mobilisation ont marqué l'histoire dans une perspective

proche de celle de la Place des grands hommes que l'on peut trouver à Montpellier Odysseum depuis quelques années. Les travaux de recherche se sont essentiellement focalisés sur la mise en évidence de caractéristiques singulières associées à la notion de leadership. Dans leurs travaux de recherche, Kirkpatrick et Locke (1991) repèrent six traits caractéristiques propres aux leaders : l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, le dynamisme, le désir de diriger, l'intelligence et la compétence professionnelle. La première caractéristique est liée à la cohérence entre les actes et les paroles ; les leaders sont droits et honnêtes puisqu'ils arrivent à établir des relations de confiance avec leurs collaborateurs. En deuxième lieu, les leaders font preuve d'assurance à partir de leur sûreté d'eux-mêmes et de leur capacité à partager leur vision. Ils sont également dynamiques dans le sens où ils font preuve de beaucoup d'implication et ont généralement un haut niveau d'accomplissement au sens de Maslow. Ils ont aussi – et c'est fondamental – une grande capacité d'initiative. Le désir de diriger est également une caractéristique discriminante ; il s'exprime par la recherche de responsabilité et de pouvoir (capacité à imposer sa volonté). Enfin, les leaders sont intelligents et font preuve de compétences professionnelles. Intelligents car ils connaissent la valeur stratégique de l'information et savent prendre les bonnes décisions. Compétents puisqu'ils connaissent de façon approfondie les problèmes industriels, commerciaux ou techniques permettant de prendre les décisions pertinentes. En résumé, ils sont capables de faire preuve d'introspection (Plane, 2000), mais aussi de créativité et de pertinence dans la prise de décision. L'identification et l'analyse de ces traits de personnalité sont intéressantes dans une perspective managériale mais ne suffisent pas à expliquer totalement la notion de leadership pour autant car les facteurs situationnels ne sont pas pris en compte. En effet, si une personne possède tel ou tel trait de personnalité, cela lui procurera incontestablement un avantage mais celui-ci ne s'avérera véritablement décisif que si le leader comprend précisément le contexte dans lequel il évolue. Avec l'apparition de la psychosociologie naissante dans les années quarante et les travaux de Kurt Lewin notamment, les chercheurs ont exploré progressivement une voie différente : l'examen des comportements des leaders et leurs impacts sur l'efficacité et l'efficacité des organisations.

2.1 Les travaux de Kurt Lewin

Il faut remonter aux travaux de Kurt Lewin (1890-1947) et à la perspective psychosociologique pour introduire la dimension comportementale dans l'analyse du leadership. K. Lewin va tester trois formes de mode d'exercice du leadership : autoritaire, démocratique et laisser-faire. Au sein du groupe dirigé autoritairement, le rendement est manifestement plus élevé que dans les autres groupes. Pour autant, la pression portée sur le groupe fait qu'il n'y a pas de véritable relation de confiance, ce qui se traduit parfois par des actes de défiance ou de rébellion. Certaines personnes ont parfois adopté une attitude agressive au sein du groupe, ce qui a eu des conséquences en particulier sur l'ambiance de travail et le climat social. Au sein du groupe participatif, il apparaît que la mise en place d'un système d'animation du groupe fondé sur la démocratie ne s'est faite que progressivement. En effet, l'acquisition par le groupe de règles de fonctionnement subtiles a nécessité un certain temps d'apprentissage. Pour autant, Lewin observe que les membres du groupe avec un leader démocratique manifestaient des relations plus chaleureuses et amicales, participaient beaucoup plus aux activités du groupe et, une fois le leader parti, continuaient le travail et faisaient preuve d'autonomie dans le travail. Les expériences montrent les difficultés inhérentes à la mise en place de ce mode d'exercice de l'autorité qui conduit à des résultats intéressants à moyen terme. Enfin, le « laisser-faire » semble constituer la pire des méthodes. Le groupe n'obtient pas de résultats satisfaisants, reste paradoxalement très dépendant d'un leader peu impliqué et demeure constamment en quête d'informations et de consignes. En définitive, le leadership démocratique est celui qui produit les résultats les plus intéressants. Un tel système implique aussi de réunir certaines conditions : un dialogue social, de la confiance dans les relations interpersonnelles ainsi que de la logique de responsabilisation d'un groupe. Un auteur comme Rensis Likert ira encore plus loin dans l'analyse des comportements des leaders dans un ouvrage célèbre publié en 1961 : *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Il introduira notamment une distinction entre le leader consultatif et le leader participatif ou encore entre le manager paternaliste et le manager autoritaire exploiteur. L'apport de Likert est de sensibiliser les dirigeants au principe des relations intégrées et à la notion de participation souvent décisive sur l'amélioration des performances à atteindre et des défis à relever. Cependant, Likert ne montre pas les limites inhérentes au gouvernement participatif des entreprises principalement liées à la complexité des règles de fonctionnement introduites et aux comportements à adopter en conséquence.

2.2 Le continuum comportemental des leaders de B. Tannenbaum et W. Schmidt

Dès 1973, B. Tannenbaum et W. Schmidt dans un article publié par la très célèbre *Harvard Business Review* intitulé « *How to choose a leadership pattern* » élaborent une véritable théorie du leadership. Suivant ces auteurs, l'efficacité du management de l'organisation dépend de trois éléments

déterminants : le leadership, la qualité des collaborateurs et le type de situation de gestion. Par ailleurs, Tannenbaum et Schmidt notent qu'il existe des facteurs contribuant à révéler le comportement d'un leader. Il s'agit, d'une part, de facteurs tels que la confiance en soi, en ses propres collaborateurs, son système de valeurs et le style qu'il souhaite adopter. D'autre part, les collaborateurs chercheront naturellement à influencer leur leader. Enfin, les relations entre leader et subordonnés seront également influencées par la nature des problèmes et des dysfonctionnements rencontrés, l'environnement et la concurrence, le style de la direction de l'entreprise ainsi que la manière dont les collaborateurs du leader réalisent les différentes activités. Au fond, les auteurs interrogent la relation de pouvoir existante entre supérieur et subordonné à partir d'un continuum. Les éléments de réponse apportés sont structurés autour de deux pôles opposés permettant ainsi de formaliser différents types de management. Le premier pôle est constitué par un style de direction centré sur le supérieur hiérarchique. Le second pôle, *a contrario*, est structuré autour d'un style de direction centré sur le subordonné.

Le modèle de Tannenbaum et Schmidt propose un spectre des styles de management possibles. Les deux extrêmes en matière de commandement ainsi que les modes de commandement intermédiaires reposent tous sur un questionnement sous-jacent. Quelle est la conception du pouvoir du dirigeant de l'organisation ? Quel est son système de valeurs ? Quelles sont les caractéristiques et les attentes des salariés ? Qu'est-ce qui caractérise les situations de gestion auxquelles les différentes catégories d'acteurs sont confrontées ? Le style de commandement adopté, suivant la thèse des auteurs, devra être en congruence avec les éléments de réponse résultant de ce questionnement.

Finalement, les différents apports des auteurs quant à l'analyse des approches comportementales montrent l'importance de deux dimensions dans l'analyse du leadership : la structuration et la considération. La structuration indique la volonté d'un leader à préciser et à structurer son rôle et celui de ses collaborateurs dans une perspective de recherche d'efficacité. La considération désigne la capacité d'un leader à établir des relations de travail de confiance réciproque et de respect vis-à-vis des collaborateurs. On est bien ici encore dans la recherche chez les leaders de caractéristiques comportementales susceptibles de déterminer leur efficacité mais aussi de susciter la satisfaction des collaborateurs. D'autres travaux de recherche sur le leadership ont également visé à mettre en évidence deux dimensions fondamentales dans le comportement des leaders : l'orientation vers l'employé et l'orientation vers la production. Dans le premier cas, les leaders mettent l'accent sur le facteur humain et les relations interpersonnelles. Ils accordent de l'importance aux besoins des collaborateurs et acceptent leurs différences individuelles et leurs attentes. Dans le second cas, les leaders sont orientés vers la production et se focalisent sur les aspects productifs et techniques du travail. Dans cette perspective, ils se préoccupent plutôt de l'accomplissement des tâches, de la productivité et les employés sont considérés comme de simples exécutants. La modélisation la plus célèbre de ce raisonnement est celle de Blake et Mouton à travers la grille managériale.

2.3 Les deux dimensions du management de R. Blake et J. Mouton

En 1969, Robert Blake et Jane Mouton élaborent un modèle synthétisant différents modes de leadership imaginables dans les organisations. Les résultats de leurs travaux ont été publiés dans un ouvrage traduit en français sous le titre suivant : *Les deux dimensions du management*. Les auteurs affineront et développeront progressivement leur modèle au fil du temps à travers une succession de publications. L'approche de Blake et Mouton repose sur une conception bipolaire du management. Les auteurs opposent deux grandes conceptions du management. Pour une première catégorie de managers, l'encadrement de salariés consiste avant tout à chercher à faire réaliser des tâches par des subordonnés. Ce sont des managers plutôt centrés sur des tâches à accomplir. Une seconde catégorie de managers a, par opposition, une vision de l'encadrement portée sur le degré d'attention aux personnes, ils sont ainsi centrés sur des hommes et non sur des tâches. Suivant cette conception, l'activité de management consiste surtout à s'intéresser à des problèmes de motivation et d'implication au travail, à gérer des relations interpersonnelles. Cette focalisation sur les relations de travail et sur la confiance implique bien une conception différente du management. Manager, c'est avant tout créer et développer des relations sociales, une ambiance et un climat social, une culture particulière de travail, etc. Ces deux conceptions du mode de management ont été intégrées par Blake et Mouton dans leur modèle aujourd'hui devenu célèbre : la grille managériale.

La grille managériale permet de formaliser cinq styles de management qui ont été définis à partir des deux conceptions radicalement opposées du management : l'importance accordée par la direction de l'entreprise aux tâches à exécuter et l'importance accordée aux personnes de l'organisation. Finalement, les travaux de Blake et Mouton reposent sur la thèse suivant laquelle le choix du mode de leadership doit être pensé en fonction de la nature du travail et des tâches à réaliser, des caractéristiques des personnes dont on dispose, de leurs attentes mais aussi de leurs marges de manœuvre au sein de l'organisation. Les auteurs introduisent implicitement le débat entre la nécessaire directivité induite par le

management et le degré de participation donné aux personnes. Suivant la nature des situations de gestion et de la structure de l'organisation et de la hiérarchie, Blake et Mouton invitent à se poser des questions sur les effets produits par le mode de management sur le comportement des personnes. En définitive, les différentes approches comportementales nous aident à mieux analyser ce qui définit l'efficacité du leadership. Cependant, aussi importants que soient les traits de personnalité et les comportements des leaders pour expliquer leur performance, ils ne garantissent pas pour autant leur succès. La prise en compte des paramètres situationnels et du contexte importe également.

3. Les théories de la contingence

La réflexion sur le leadership et son caractère parfois énigmatique amènera les chercheurs à approfondir le concept et à explorer de nouvelles voies notamment en direction de la prise en considération dans l'analyse de paramètres situationnels. Dans ce texte, nous évoquerons brièvement les principales théories de la contingence du leadership.

3.1 Le modèle de Fiedler

Fiedler est le premier auteur connu à proposer un modèle de leadership qui postule que la performance d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style de leadership et le degré de contrôle que lui donne la situation dans laquelle le leader évolue. Pour ce faire, Fiedler a élaboré un outil : le questionnaire du collaborateur le moins apprécié permettant de déterminer l'orientation comportementale du leader vers les opérations (leader fonctionnel) ou vers les relations humaines (leader affectif). Il a également identifié trois critères situationnels : les relations leader-membres, le pouvoir hiérarchique et la structure des tâches. Ce qui est fondamental dans ce modèle, c'est finalement la définition de la situation. L'approche consiste à se poser la question de savoir quels leaders pour quelles situations ? Par exemple, plus les relations leader-membres sont bonnes, la structuration des tâches forte et le pouvoir hiérarchique élevé, plus l'influence et l'autorité du leader seront importants. En définitive, si on associe les trois facteurs de contingence, il existe potentiellement huit situations dans lesquelles un leader est susceptible d'évoluer. Suivant la conception de Fiedler, les individus ne sont pas vraiment capables de changer de style de leadership ; il s'agit donc de choisir un leader adapté à la situation ou bien d'adapter la situation à celui-ci en restructurant les tâches ou en agissant sur son pouvoir hiérarchique. De façon générale, les recherches réalisées autour du modèle de Fiedler ont confirmé sa pertinence et son caractère prédictif, son modèle apportant également une meilleure compréhension des facteurs situationnels.

3.2 La théorie de l'objectif-trajectoire de House

Il s'agit d'une approche développée par R. House de l'Université d'Ohio State qui consiste à élaborer une conception du leadership à partir de l'identification d'un cheminement critique. L'idée centrale est qu'il est de la responsabilité du leader d'aider les collaborateurs à atteindre leurs objectifs en apportant à la fois le soutien psychologique nécessaire (les besoins de soutien) et les instructions techniques (les besoins de conseil). Les leaders efficaces sont donc bien des facilitateurs qui éclairent le chemin facilitant l'accomplissement des subordonnés. Dans cette perspective, House identifie quatre comportements : le leader bienveillant qui adopte une attitude amicale et prend en compte les besoins des autres, le leader directif qui est prescriptif, le leader orienté vers l'accomplissement qui fixe des objectifs ambitieux, et le leader participatif qui prend en considération les propositions des collaborateurs. La thèse de House est que les leaders peuvent être flexibles et donc changer de style en fonction des circonstances et de la situation donnée. Le modèle de l'objectif-trajectoire de House repose sur plusieurs facteurs de contingence que l'on peut classer en deux catégories : les variables environnementales et les variables liées aux caractéristiques des individus. Les premières variables sont celles sur lesquelles le collaborateur n'a aucun contrôle (configuration du groupe de travail, structuration des tâches, organisation formelle de l'autorité) et les secondes sont liées à l'individu lui-même (maîtrise, expérience, compétence professionnelle). En définitive, la théorie prédit que le comportement du leader ne sera efficace que s'il est en cohérence avec les caractéristiques des collaborateurs et s'il ne présente pas de redondance avec les facteurs structurels environnementaux.

3.3 Le projet GLOBE (Global, Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)

Souvent évoqué dans les MBA spécialisés en gestion des comportements organisationnels, le projet de recherche GLOBE est dirigé par le Professeur Robert J. House de la Wharton Business School de l'Université de Pennsylvania. Pour l'essentiel, le projet s'est déroulé de 1992 à 2010 avec une première publication majeure en 2004. Une publication récente en 2013 précise certains résultats. GLOBE est une

vaste enquête réalisée par de nombreux chercheurs (le projet aurait mobilisé près de 60 chercheurs) dont la finalité est de chercher à mesurer l'efficacité des comportements des organisations et des dirigeants au niveau mondial. Élaboré par Robert J. House à partir de 1991, le programme s'appuie notamment sur un élargissement du modèle de Hofstede (2010) et du paradigme des dimensions proposées par celui-ci dans la perspective des comparaisons interculturelles.

- **Les interrogations de recherche du projet GLOBE**

L'idée de base consiste à se poser la question de savoir ce qui caractérise un leader efficace dans les différentes régions du monde. Les enseignements issus du modèle anglo-saxon sont-ils pertinents pour être leader dans d'autres régions ? Les modèles de management occidentaux sont-ils universels ou nécessitent-ils des adaptations ou des remises en cause fondamentales ? Quels sont les liens existants entre culture nationale et leadership ? Qu'est-ce qui fait un leader exceptionnel dans différentes régions du monde ? Cette recherche longitudinale s'appuie sur des données recueillies auprès de 17 000 collaborateurs dans le monde dans près de 1 000 organisations purement nationales implantées dans trois secteurs industriels dans 62 pays : agroalimentaire, services financiers et télécommunications. Au total, l'étude a mobilisé des personnes sur les cinq continents. Elle met particulièrement l'accent sur les comparaisons interculturelles mais se focalise aussi sur les processus de leadership. Le projet de House est décrit de la façon suivante dans sa préface à l'édition 2004 du *Globe Project* : « Nous avons un ensemble de données parfaitement adaptées pour reproduire la remarquable étude de Hofstede (1980) et pour l'étendre afin de tester des hypothèses relatives aux relations au sein de variables sociétales, des pratiques organisationnelles et des prérogatives et du comportement des dirigeants ». Les chercheurs du GLOBE ont élargi les cinq dimensions du modèle de Hofstede à neuf en intégrant notamment les idées de confiance en soi, d'orientation vers l'avenir ainsi que l'orientation humaine de l'action ou l'orientation à la performance. Il est intéressant de noter que cet élargissement se fait semblait-il pour mieux capturer les phénomènes et perceptions relatifs au leadership. Les chercheurs se sont vite rendu compte qu'il était important de parler de « leadership organisationnel » dans les enquêtes pour éviter toute confusion avec le monde politique (leadership politique). Le monde politique peut en effet être compris implicitement dans l'idée de leadership selon les pays (par exemple en Iran notent les auteurs). L'objectif principal du projet de recherche GLOBE est de faire le lien de façon empirique entre la culture et le leadership. Il permettra d'élaborer une théorie de la convergence culturelle.

- **Des résultats de recherche sur le leadership**

À ce jour, les investigations ont donné naissance à trois publications importantes : *Culture, Leadership and Organizations* publié en 2004, *Culture and Leadership Across the World* paru en 2007 et *Strategic Leadership Across Cultures* en 2013. Ces travaux s'appuient sur une méthodologie approfondie et sur des milliers de questionnaires et entretiens réalisés dans tous les secteurs d'activité dans plus de 65 pays sur les cinq continents.

Les résultats de la recherche révèlent de façon assez surprenante que les cultures ont beaucoup de valeurs communes et que les individus ont finalement des aspirations assez semblables. Finalement, la recherche a permis d'établir des traits d'union entre les pays et les peuples sur la façon de gérer dans un monde globalisé. Cette recherche de très grande ampleur sur l'étude des comportements organisationnels et plus spécifiquement du leadership a produit un certain nombre de résultats autour de la théorie de la convergence. La problématique relative au leadership permet ainsi d'identifier plus de 165 traits souvent prêtés au leader. Il apparaît que l'inspiration, l'intégrité, la dimension intégrative pour l'équipe, les compétences gestionnaires et la culture de la performance notamment constituent les traits caractéristiques majeurs pour définir le leadership dans le contexte de la globalisation. Il est également important de relever parmi les résultats le fait que la patience constitue probablement la qualité la plus importante dans un environnement interculturel. Il s'agit de l'entendre presque au sens de l'empathie (intelligence émotionnelle), c'est-à-dire attendre avant de formuler un jugement.

Conceptualisées à partir de 2004 et développées dans l'ouvrage de 2013, les observations qui suivent sont issues des conclusions du *Center for Creative Leadership* et des travaux de R.F. House et de ses collaborateurs.

Au total, le projet GLOBE permet de mettre en évidence six styles de leadership (House *et al.*, 2004).

- Le style défensif : le leader cherche à préserver des positions acquises et à conserver une réputation ainsi que le maintien des intérêts du groupe.
- Le style équipe : l'approche du leadership vise à favoriser et renforcer le travail collaboratif, les objectifs communs, la cohésion et le partage d'expériences. Il s'agit ici de veiller à la dynamique d'une performance collective en minimisant les facteurs trop individualisant.

- Le style humain : le style de leadership de type « country club » vise à stimuler le bien-être des collaborateurs, la générosité et à introduire de l'humanisme dans les organisations (en réaction au cynisme trop souvent ambiant).
- Le style charismatique : le leader présente une vision inspirante qui s'appuie sur beaucoup de communication et a un rôle exemplaire. Le groupe réagit tel une communauté émotionnelle mais la recherche de performances élevées est privilégiée sur le bien-être des collaborateurs.
- Le style autonome : il s'agit d'une approche fondée sur un leadership de délégation qui repose ainsi sur un leader en quête d'autonomie voire indépendance. Les collaborateurs font preuve de maturité professionnelle et psychologique et évoluent avec confiance dans un environnement souvent complexe.
- Le style participatif : il s'agit d'un mode de leadership fondé sur l'implication de chacun, la délégation du leadership, les stratégies de type *Empowerment* au sens de P. Drucker. La structure organisationnelle est ici souvent matricielle et les acteurs évoluent dans une logique de projet et de partage d'expériences et de connaissances.

Les résultats des travaux de recherche du groupe GLOBE indiquent qu'il existe bien des différences culturelles significatives dans le leadership. Déjà sur un plan strictement sémantique, le terme peut recouvrir des acceptions différentes. Par ailleurs – et c'est là l'essentiel – en fonction du pays de référence, le style de leadership peut varier. Par exemple, en Allemagne, il y a un intérêt croissant pour les styles équipe et autonome alors qu'en France il semble y avoir une préférence pour le style charismatique. En définitive, les conclusions de l'étude GLOBE sont assez nuancées sur la relation culture-leadership. En effet, s'il existe une évolution des sociétés et des peuples vers une convergence de valeurs, il y a encore de grandes disparités culturelles en fonction des pays. En ce sens, la distance hiérarchique, la sévérité, l'individualisme, le rapport à l'incertitude, la masculinité des valeurs ou encore l'orientation à long terme (Hofstede *et al.*; 2010 ; Meier, 2013) peuvent varier de façon assez significative encore aujourd'hui. Ceci dit, le monde semble converger progressivement...

En somme, aussi importants que soient les traits de personnalité, les compétences et les comportements des leaders pour expliquer leurs performances, ils ne garantissent pas pour autant leur succès. La prise en compte des paramètres situationnels et du contexte importe également. La perspective d'une approche contingence et situationnelle du leadership s'impose progressivement.

3.4 La théorie du leadership situationnel

Ce modèle développé par Paul Hersey et Ken Blanchard est probablement l'un des plus célèbres. Un peu comme la pyramide de Maslow, on peut considérer que c'est son pouvoir pédagogique qui explique en partie son succès. Cette approche montre comment un leader peut ajuster son style de leadership afin de s'adapter au niveau de maturité et d'autonomie de ses collaborateurs. On est totalement ici dans l'idée de contingence dans le sens où le modèle se focalise sur la maturité des employés. Les auteurs conceptualisent quatre comportements qui vont de la directivité à la délégation totale. Le comportement managérial le plus efficace est celui qui intègre bien le degré de compétence et d'implication du collaborateur mais aussi son niveau de maturité professionnelle (besoin de conseil) et/ou psychologique (besoin de soutien).

La modélisation proposée est finalement très explicite. Il est évident que si les collaborateurs sont peu compétents et impliqués, le leader devra être directif voire autoritaire. En revanche, si les collaborateurs sont formés, compétents et motivés, le leader pourra mettre en place des pratiques de délégation adaptées. En l'absence de motivation, le leader pourra aussi apporter un soutien psychologique pour chercher à dynamiser ses collaborateurs. Au total, l'approche de Hersey et Blanchard permet d'identifier et de discuter quatre formes de leadership : le leadership autoritaire, le leadership de motivation, le leadership de participation et le leadership de délégation. Le caractère pédagogique et intuitif de cette approche explique en grande partie son succès dans les programmes de formation même si la notion de participation est certainement à creuser. C'est en ce sens que se développent aujourd'hui des approches contemporaines.

4. Les analyses contemporaines du leadership

Les approches plus récentes du leadership tendent à revenir sur les traits de personnalité des leaders. Elles s'orientent vers un « leadership inspirationnel » : le leader étant un individu capable d'inspirer les autres par ses idées, ses attitudes et ses comportements. On développera ici plusieurs analyses contemporaines du leadership dans cette perspective : le courant psychanalytique, le leadership émotionnel, le leadership transformationnel et l'approche par la spiritualité.

4.1 Le courant psychanalytique : les apports de Zaleznik et de Kets de Vries à l'analyse du leadership

- **Zaleznik et l'analyse freudienne du leadership**

Abraham Zaleznik (1924-2011) a longtemps été Professeur à Harvard où il a effectué toute sa carrière. Son apport au leadership est considérable ; il a publié précisément 16 ouvrages sur l'analyse et de fonctionnement des organisations en privilégiant la question du leadership. Kets de Vries sera l'un de ses disciples avec lequel il publiera d'ailleurs (c'est sans doute son disciple le plus connu aujourd'hui). Son œuvre est considérée comme capitale. Ses investigations auprès de nombreux dirigeants et cadres d'entreprises sont considérables. Il sera notamment rendu célèbre par le célèbre papier publié en 1977 dans la *Harvard Business Review* : « *Managers and Leaders : Are They different ?* » Dans ce texte un peu controversé et qui provoquera d'ailleurs des polémiques, l'opposition qu'il établit le premier entre la figure du leader et celle du manager fera date. Pour Zaleznik, le manager analyse les processus d'activité, recherche la stabilité, exerce un contrôle sur les activités et s'inscrit le plus souvent dans une logique de résolution de problèmes. Le leader est beaucoup plus créatif, peut s'accommoder du chaos et du manque de structure ; il est aussi en quête de sens et de problématiques nouvelles. Cette opposition est très forte dans la pensée de l'auteur. Le manager est dans la rationalisation et dans les multiples procès, le leader dans la création, la déviance parfois voire même le mysticisme.

Certainement influencé par les travaux précurseurs de Mc Gregor puis de Ouchi, Zaleznik s'intéresse au pouvoir dans les organisations et découvre progressivement l'œuvre et la portée des travaux de Freud pour le management des organisations. Influencé également par les travaux de Harry Levinson (1972), il cherche à jeter un pont entre la psychanalyse et le monde de l'entreprise. C'est dans cette perspective théorique qu'il publiera en 1966 : *Human Dilemmas of Leadership*. L'individu en quête d'estime de soi assume des responsabilités et développe sa fonction de leadership. En 1990, il publiera un ouvrage célèbre traduit en français en 1994 : *Les ressorts de l'action*. Dans cet ouvrage, Zaleznik détaille son approche freudienne des organisations et des leaders notamment à partir des notions d'inconscient ou de névrose. Il focalise principalement son analyse sur le fonctionnement des petits groupes. L'ouvrage est également consacré à une discussion sur le rôle des consultants ; il met en avant l'importance de la raison. Dans ces derniers ouvrages, il développe notamment la notion de pouvoir et il réfléchit particulièrement sur le rôle du chef. En somme, le leadership est un travail sur soi-même mais aussi sur le monde pour Zaleznik ; il insiste aussi sur l'idée que le chef doit conquérir le soutien de ses collaborateurs et intégrer les limites du pouvoir. Zaleznik proposera aussi une typologie des leaders composée de cinq catégories : les optimistes (qui croient à leurs perceptions mais ne voient pas la complexité du monde), les narcissiques (capables de développer des moyens de s'émanciper des autres pour développer leur force), les managers (concentrés sur les dispositifs organisationnels et les outils de gestion), les « habilitateurs » (assument un rôle de chef charismatique et montrent la voie), les humanistes (qui ont le talent de comprendre l'homme). En définitive, l'œuvre fluide et complexe de Zaleznik emprunte beaucoup aux sciences humaines et constitue une contribution majeure à l'analyse du leadership. L'aptitude à exercer le pouvoir est envisagée comme un « vrai travail » qui doit se développer dans trois directions : la maîtrise psychique (gérer ses pulsions et constituer son identité sociale), façonner son talent (développer des *Soft Skills*) et le rapport à l'altérité (faire preuve d'empathie et de perspicacité quant à l'analyse des compétences d'autrui). Pour l'auteur, cette aptitude ne vient pas naturellement ; elle résulte d'une trajectoire, de la richesse des expériences passées et des épreuves que les leaders ont dû affronter.

Finalement, Zaleznik restera dans l'histoire du management, le grand Professeur de Harvard qui a osé opposer managers et leaders et introduire la théorie psychanalytique freudienne dans l'analyse du leadership. En France, un auteur intéressant – Eugène Enriquez – fera également la même tentative dans un ouvrage connu : *L'organisation en analyse* (1992).

- **Kets de Vries et « L'entreprise névrosée »**

Psychanalyste et diplômé de Harvard, Manfred Kets de Vries a développé des travaux sur le pouvoir et le leadership en s'appuyant sur les apports de la psychanalyse. Cet ancien disciple de Zaleznik s'est orienté pour l'essentiel vers le parcours et la personnalité des dirigeants ainsi que leurs difficultés. Kets de Vries étudie les incitations et les perspectives au travail et dans la sphère familiale au cours de différentes étapes de leur vie. Cette analyse montre notamment que les leaders doivent faire face à des difficultés différentes à chaque étape de leur vie (début, milieu, acceptation et préretraite). Il approfondit ces travaux vers l'analyse de la personnalité des leaders à travers l'idée de théâtre interne que l'on trouve chez Freud. Le théâtre interne est considéré comme l'image du monde qu'une personne a comme fantasme et qui influence fortement ses attitudes et comportements. Cette recherche sur la personnalité va conduire l'auteur à privilégier dans ses analyses les personnalités narcissiques ou paranoïaques. Cela le conduira également à identifier la dimension F du leadership qu'il analyse comme l'ensemble des

dimensions (forces) qui peuvent amener le leader à l'échec. Ce résultat de recherche est important et peut prendre des formes diverses. En ce sens, la dimension F peut s'expliquer par la solitude du pouvoir, la peur du succès, le comportement des *followers*, etc. L'originalité de cette démarche intellectuelle réside dans le fait que l'explication qui est donnée de l'échec d'un dirigeant est d'ordre psychanalytique. Avec Dany Miller en 1985, Kets de Vries publie un ouvrage qui rendra ses analyses célèbres : *L'entreprise névrosée*. Dans cet ouvrage remarquablement bien illustré par des exemples concrets, les auteurs proposeront cinq configurations organisationnelles (au sens de Mintzberg) qui correspondent à cinq types de névroses : l'organisation paranoïaque, compulsive, théâtrale, dépressive et schizoïde. La thèse défendue par Kets de Vries et Miller est que les problèmes stratégiques et managériaux d'une organisation constituent le reflet de la structure psycho-dynamique de la névrose de leurs leaders. En définitive, l'apport à l'analyse du leadership de Kets de Vries est intéressant car il explore la psychanalyse et enrichi en quelque sorte l'approche par les traits de personnalité en explorant l'inconscient des leaders nourrit par les organisations. En analysant aussi comment réciproquement les organisations s'imprègnent des névroses de leurs dirigeants : cela change incontestablement le regard que l'on peut porter sur elles. Ket de Vries poursuit actuellement ses investigations sur la personnalité avec des travaux récents et prometteurs sur *Mindful Leadership Coaching* (2014).

4.2. Le leadership émotionnel et les travaux de D. Goleman

Chercheur américain, diplômé de Harvard et Docteur en psychologie clinique, Daniel Goleman (1946-...) a longtemps travaillé sur le leadership et ses conséquences sur la performance des organisations. Passionné par les sciences du comportement, il est également connu pour ses travaux et son livre majeur sur l'intelligence émotionnelle paru en 1995. Longtemps journaliste au *New York Times*, Goleman suit l'actualité des leaders depuis toujours. Pour Goleman (2000), un leader de qualité possède un ensemble de compétences relationnelles ainsi que des qualités personnelles distinctives. Auteur de plusieurs articles dans le domaine, il publie notamment « *Leadership That Gets Results* » en 2000 dans la *Harvard Business Review*. Son tout dernier ouvrage publié chez Harper à NY en 2015 est plus normatif : *Focus. The Hidden Driver of Excellence*. C'est en 2002 qu'il publie un ouvrage majeur sur le leadership : *Primal Leadership : Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Dans cet ouvrage, il établit explicitement le lien qu'il fait entre style de leadership et intelligence émotionnelle (son second grand thème de recherche). Le leadership émotionnel renvoie à la prise en considération de l'intelligence émotionnelle dans la prise de décision. Historiquement, les premiers travaux sur le sujet datent de Salovey et Mayers (1990, 1997). Goleman (2000) s'appuiera sur leurs travaux pour développer avec succès le concept d'intelligence émotionnelle et ses relations avec les styles de leadership. Ses recherches personnelles le conduisent d'abord à identifier et à discuter six styles de leadership liés aux caractéristiques personnelles des dirigeants. Ces styles ne sont d'ailleurs pas vraiment exclusifs mais peuvent être partiellement combinés dans l'exercice du leadership :

- **Le leader directif.** Il correspond dans la typologie au style le plus autoritaire, laissant peu de place à l'autonomie des collaborateurs et à la prise d'initiatives. Le leader cherche ici à imposer sa volonté sans discussion possible ni marge de manœuvre pour ses subordonnés. Il pratique avant tout le micro-management en cherchant à faire réaliser des tâches et à contrôler leur bonne exécution. Il n'a pas de réelle vision globale et met en quelque sorte son groupe sous pression. Incontestablement, ce style de leadership ne favorise pas la confiance chez les collaborateurs, ni la quête de sens. Par contre, il peut permettre dans certains cas d'obtenir des avancées rapides et significatives. Ceci dit, ce style peut aussi se heurter à de la résistance au changement et semble inadapté si le travail à réaliser est complexe et implique la créativité des collaborateurs. Combiné avec d'autres styles de leadership comme le visionnaire et le participatif, il peut apporter efficacité et équilibre social
- **Le leader chef de file.** Moins autoritaire que le précédent, ce type de leadership vise l'excellence chez les collaborateurs et recherche ainsi un haut niveau de performance. Davantage centré sur les résultats à atteindre que sur l'ensemble, il impulse un rythme de travail à ses équipes et se présente comme exemplaire. Modèle de référence pour ses collaborateurs, il est très exigeant et peu donc aussi susciter le découragement ou le désengagement. En effet, seuls les subordonnés qui suivent pourront conserver leur implication, les autres pourraient être démotivés avec le sentiment de ne pas pouvoir suivre. Ce style apporte comme avantage décisif de permettre d'obtenir des résultats significatifs mais ne favorise pas l'autonomie, *l'empowerment*, ni le développement des compétences et des équipes. Utile pour obtenir des résultats significatifs rapidement à partir d'une équipe compétente et motivée, ce modèle ne peut fonctionner que si celle-ci respecte son leader référence. Pertinent dans certaines situations, ce style peut se combiner avec le visionnaire qui apporte de la passion et le collaboratif qui contribue à la cohésion.
- **Le leader visionnaire.** Très séduisant et vecteur de passion et d'enthousiasme, le style visionnaire est fondé d'abord sur les qualités personnelles d'un leader charismatique. Il apporte ainsi une vue

d'ensemble et globale et donne du sens ainsi qu'une direction générale. Si le leader charismatique apporte le pourquoi des choses, il compte sur ses meilleurs collaborateurs pour se préoccuper du comment. Dans cette perspective, les équipes de travail doivent mettre en œuvre la stratégie, identifier des solutions pertinentes et viables et contribuer ainsi à une performance durable. Le leader apporte l'inspiration et les valeurs indispensables à la viabilité du projet. Il a un impact fort sur ses collaborateurs par sa vision inspirante et son projet porteur de sens pour tous les acteurs. Si cette approche du leadership présente peu d'inconvénients, il convient tout de même de souligner que la vision ne doit pas être trop abstraite ou théorique (dans le mauvais sens du mot). Elle doit pouvoir se traduire par un plan d'actions source de progrès. En période de crise, cette méthode de management n'est pas optimale car elle manque souvent de directivité et d'efficacité. Ceci dit, elle permet de montrer le chemin et de galvaniser les foules.

- **Le leader collaboratif.** Il s'agit d'une personne qui cherche l'harmonie et les conditions d'une meilleure cohésion. Dans cette perspective, le but principal est d'encourager les interactions et comprendre les désirs d'une équipe. Utiles pour réduire les conflits et satisfaire d'abord les collaborateurs, le leader pourra mettre en place des séminaires de *team building* en vue de susciter de la confiance et de l'engagement affectif. Ce style de leadership est parfois inadapté aux personnes qui recherchent une forte valorisation individuelle car il favorise plutôt le collectif. D'une certaine façon, il est trop doux pour des personnels trop performants qui visent des résultats spectaculaires et immédiats. Ce style de leadership est adapté pour créer de la motivation collective et améliorer le climat social et l'atmosphère de travail. Il peut avoir des effets positifs sur des équipes d'experts habitués à travailler seuls. Pour Goleman (2000), il faudrait idéalement l'associer au visionnaire pour donner davantage de sens au collectif.

- **Le leader participatif.** À l'écoute avant tout des collaborateurs et de leurs suggestions, ce style de leadership est d'abord à la recherche du consensus et de l'intelligence collective. Il s'agit d'une méthode de management qui suscite la discussion, le dialogue et une attitude ouverte et constructive. Créativité et innovation sont particulièrement attendues suivant cette approche particulière du leadership. Les observateurs généralement attribuent ce mode de management aux entreprises à la recherche d'idées nouvelles et de nouveaux apports potentiellement utiles dans une perspective de développement organisationnel (au sens de W.G. Bennis ou de R. Beckhard). Ce style de leadership fondé sur l'empathie est intéressant pour obtenir du consensus, une certaine unanimité mais ne produit que rarement des résultats rapidement. Son efficacité n'est possible qu'à moyen terme car il suppose un certain niveau d'apprentissage et d'assimilation par les collaborateurs.

- **Le leader coach.** Le coach est une personne qui aide les collaborateurs à progresser. D'une certaine façon, on peut considérer que le leader coach investit sur les personnes dans le sens où il cherche avant tout à les aider à progresser et à corriger leurs faiblesses. Son action se situe plutôt à moyen et long terme et vise la construction d'équipes de travail autonomes et compétentes. Particulièrement complexe à mobiliser, ce style de leadership génère de la satisfaction au travail car il est aussi fondé sur le soutien psychologique des collaborateurs. Ceci dit, il est difficile d'orienter les individus tout en leur laissant de l'autonomie ou de la liberté. Cependant, il s'agit d'une posture fondée sur la bienveillance qui peut stimuler tout un chacun dans la recherche de l'amélioration. Peu efficace pour obtenir des résultats dans l'immédiat, le leadership coach n'est pas du tout adapté au micro-management qui consiste avant tout à faire exécuter un ensemble de tâches à des collaborateurs. Pour autant, on sait aujourd'hui que le coaching a aidé beaucoup de personnes à développer leurs ressources en situation de travail, à renforcer leurs capacités et à améliorer leur productivité à moyen terme.

Au total, l'approche de Daniel Goleman (2000) se distingue de l'autorité et repose sur une définition du leadership désignant la faculté de mobiliser, par l'influence, une personne ou un groupe de personnes vers un objectif. Goleman a également cherché à mesurer l'impact de chacun des styles sur le moral des équipes (climat social, atmosphère de travail, satisfaction au travail). Finalement, deux styles ont un impact particulièrement positif : le style visionnaire et le style collaboratif. Par contre, le style directif est globalement perçu négativement car il implique une pression sur les collaborateurs qui appliquent des procédures sans aucun sentiment de responsabilité personnelle. En définitive, il est important aussi de relever dans les travaux de Goleman la nécessité pour un leader dans l'action de mixer son style pour s'adapter à différents contextes tout en ayant son style propre et personnalisé. Il s'agit aussi de passer avec agilité d'un style à l'autre en fonction des situations, des personnes et des contextes. Les clés de l'efficacité du leadership semblent ainsi liées à leur utilisation de la meilleure des manières. On est bien dans la perspective de la prise en compte de l'intelligence émotionnelle et de sa contribution majeure à l'amélioration du mode de management des organisations contemporaines.

4.3. Le renouveau du leadership charismatique

Il faut remonter à Max Weber (1922) pour trouver une définition convaincante du charisme à savoir « *la qualité extraordinaire d'un personnage doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains* ». Cette conception du leadership s'inscrit dans le prolongement des théories de l'attribution et repose sur l'exemple de grands personnages (Charles de Gaulle, J.F. Kennedy) à partir desquels un subordonné, face à certains comportements, donne au leader des compétences extraordinaires ou héroïques. Il existe beaucoup de recherches sur le sujet mais généralement on tend à en distinguer cinq caractéristiques considérées comme essentielles (Conger, Kanungo, 1988) : la vision, la prise de risque, la sensibilité environnementale, la sensibilité aux besoins des subordonnés et le comportement non conformiste. De façon générale, les études convergent aussi vers l'idée que le leader développe une vision séduisante, donne de l'ambition et réussit à convaincre les collaborateurs des chances de succès de la stratégie à suivre. Il est finalement exemplaire et on observe dans beaucoup de cas une corrélation entre le leadership charismatique et l'augmentation de l'efficacité et de la satisfaction des collaborateurs. Les travaux plus récents de Conger, Kanungo (1998) en Californie confirment cette orientation. Le charisme du leader conduit à obtenir davantage d'effort pour plus de résultats et la dimension affective conduit à l'augmentation sensible de la satisfaction au travail. Si le charisme est donc bien un déterminant essentiel pour la performance du leader, pourquoi ne pas développer des programmes de formation dans cette direction ? Tout simplement car la présence d'un leader charismatique n'est pas toujours la réponse la plus adaptée à des situations d'entreprise complexes. D'autres dimensions entrent également en ligne de compte comme la complexité de la technologie, le dynamisme de la concurrence ou encore l'incertitude des marchés.

4.4 Le leadership transformationnel

Une réflexion récente (Bass, 1990) met en avant la distinction entre les leaders transactionnels et les leaders transformationnels. De façon assez classique, les premiers orientent et motivent leurs collaborateurs en vue de développer leurs performances. Les seconds stimulent leur équipe en incitant les collaborateurs à transcender leur intérêt personnel et surtout exercent une influence profonde et durable. Les leaders transformationnels changent le regard que les collaborateurs peuvent avoir sur le monde qui les entoure, leur conception de l'entreprise et des projets ou du travail et conduisent à une métamorphose de leurs collaborateurs. Le leader transformationnel présente quelques traits caractéristiques précis : le charisme et la vision, l'inspiration et le partage de l'information, la stimulation intellectuelle et l'activité cérébrale et la considération individuelle en apportant soutien et conseils. L'approche transformationnelle a un impact profond sur les collaborateurs, leurs attitudes et leurs comportements et influe de façon décisive leur parcours professionnel. Des travaux récents montrent aussi que le leadership transformationnel crée de la confiance au sein d'une organisation et qu'il a un impact positif sur l'absentéisme et la rotation du personnel. Il semblerait qu'il renforce l'estime de soi, la productivité et la satisfaction du travail.

- **L'approche transformationnelle du leadership**

Des travaux de recherche approfondis et récents (Bass, 1990 ; Boudrias, Brunelle, 2015) mettent en avant la distinction entre le leader transactionnel et le leader transformationnel et reviennent sur les traits caractéristiques des leaders transformateurs. Cette distinction a été introduite pour la première fois par Burns (1978). Le leader transactionnel reconnaît que ses collaborateurs ont des attentes de récompenses et les satisfera en conséquence si les résultats sont convenables. On est bien dans la transaction et l'échange ici. La transaction porte sur l'intérêt immédiat du collaborateur en termes de récompense. Le leader transformationnel s'inscrit dans une logique différente dans la mesure où il revitalise une organisation et cherche à métamorphoser les salariés par sa vision, son charisme, son style et son projet. De façon assez classique, les premiers orientent et motivent leurs collaborateurs en vue de développer leurs performances. Les seconds stimulent leur équipe en incitant les collaborateurs à transcender leur intérêt personnel et surtout exercent une influence profonde et durable. Les leaders transformationnels changent le regard que les collaborateurs peuvent avoir sur le monde qui les entoure, leur conception de l'entreprise et des projets ou du travail et conduisent à une métamorphose de leurs collaborateurs. D'une certaine façon, on peut considérer qu'ils utilisent la stimulation intellectuelle pour encourager les personnes à penser différemment (l'exemple de Steve Jobs semble significatif sur ce point). D'après les travaux de Bennis et Nanus (1985) et de Bass (1990), le leader transformationnel présente quelques traits caractéristiques précis : le charisme et la vision, l'inspiration et le partage de l'information, la stimulation intellectuelle et l'activité cérébrale et la considération individuelle en apportant soutien et conseils. Le leader transformationnel est capable de susciter la confiance en se montrant fiable vis-à-vis de ses collaborateurs. Il est aussi capable de se réaliser pleinement en s'appuyant sur une forte confiance en lui car il connaît bien ses aptitudes et ses points forts. Il est également lucide

quant à ses points à améliorer. Des travaux de recherche récents (Boudrias, Brunelle, 2015) visent à se demander « Qui sont les leaders transformationnels ? » et à questionner une « panoplie d'antécédents » que l'on pourrait significativement associer à l'émergence du leadership transformationnel. Les auteurs de l'étude distinguent trois catégories d'antécédents : les antécédents liés à la personnalité, au contexte ou à la motivation. Sur le plan de la personnalité, un leader transformationnel serait particulièrement sociable et à l'écoute des autres avant de décider. On est assez loin du leader doté de qualités extraordinaires et perçu en tant que tel par ses collaborateurs. Au niveau des antécédents liés au contexte, on peut identifier un leader transformationnel dans le sens où il a su créer une culture organisationnelle d'innovation, de dépassement et d'initiative. Il valorise à la fois une culture humaniste de soutien aux personnes tout en fixant des objectifs très élevés. Enfin, les antécédents liés à la motivation montrent que c'est surtout l'implication du leader envers ses collaborateurs qui est un facteur motivationnel clé favorisant l'essor du leadership transformationnel. Cette recherche montre également que la combinaison entre des qualités personnelles attendues du leader (extraversion, souci modéré du détail) articulée avec sa motivation à s'impliquer et à apprendre dans un contexte de culture d'innovation représente les conditions favorisant l'émergence de ce type de leaders (Boudrias, Brunelle, 2015). En réalité, le leader transformationnel pourrait être beaucoup plus commun que ce qu'une partie de la littérature managériale laisse entendre (Burns, 1978 ; Bennis, Nanus, 1985).

En définitive, l'approche transformationnelle – par opposition à l'approche transactionnelle – a un impact profond sur les collaborateurs, leurs attitudes et leurs comportements et influe de façon décisive leur parcours professionnel. Des travaux récents montrent aussi que le leadership transformationnel créé de la confiance au sein d'une organisation et qu'il a un impact positif sur l'absentéisme et la rotation du personnel (Plane, 2014). Il semblerait qu'il puisse renforcer l'estime de soi, la productivité et la satisfaction au travail. Finalement, la théorie transformationnelle comme le relève Dejoux (2014) repose sur quatre principes majeurs : le leader a une vision qu'il explicite en vue d'influencer positivement son équipe, il est inspiré et exemplaire, il est motivationnel et peut coacher certains collaborateurs en cas de besoin. Au fond, le leadership transformationnel semble présenter toutes les caractéristiques d'une approche universelle mais a aussi pour limite le caractère très homogénéisant de la vision du dirigeant ou de l'entrepreneur.

4.5 La théorie du « *servant leadership* » (leader serviteur)

Ce modèle de leadership est issu des travaux de Robert K. Greenleaf (1970, 2002). Les travaux de Greenleaf partent d'une critique du leadership traditionnel et globalement autoritaire pour chercher les conditions d'adaptation d'un leadership plus éthique et empathique. Robert K. Greenleaf présente la théorie du *servant leader* dans son livre *The Servant as Leader* paru en 1970. Cette théorie s'inspire d'un roman de Herman Hesse, *Journey to the East* où un groupe d'amis fait un voyage consacré à la spiritualité. Ce groupe rencontre le héros, Léo, qu'ils pensent être serveur. Durant leur séjour, Léo leur apporte le soutien spirituel qu'ils recherchaient en entreprenant ce voyage. Jusqu'au jour où Léo disparaît ... Le groupe est alors plongé dans le plus profond désarroi et décide d'interrompre le voyage. Quelques années plus tard, le narrateur découvre que Léo est à la tête d'un ordre religieux qui avait organisé le voyage... Après avoir lu cette histoire, Greenleaf conclut que la qualité première d'un leader est d'être capable de servir et d'accompagner les autres. Au fond, la performance est bien dans la compréhension des clés de l'altérité et de l'humilité. Ses analyses décrivent un leader au service de ses collaborateurs et impliqué activement dans leur développement. L'altruisme, l'ouverture aux autres et l'humilité caractérisent le *servant leader* qui cherche avant tout à susciter l'autonomie chez ses collaborateurs. Dans le fond, Greenleaf propose un changement de perspective en avançant un leader plus éthique préoccupé par le développement du capital humain de son organisation. Il suggère ainsi un véritable changement de posture du leader vers davantage d'écoute de ses collaborateurs et de leurs propositions. L'empathie et la bienveillance sont des traits caractéristiques majeurs du *servant leader* à la recherche du consensus, de la créativité mais aussi d'un meilleur équilibre dans un monde où les problèmes sont de plus en plus complexes. Les apports de Greenleaf ont influencé beaucoup de praticiens du management de l'ère dite moderne dont Vineet Nayar dont l'ouvrage *Les employés d'abord, les clients ensuite* a connu un succès retentissant dans le monde des affaires.

- **Les principes d'action du *servant leader***

Le *servant leadership* est également une source d'inspiration et sert de base au « management agile » tel qu'il est pratiqué au sein des organisations contemporaines. Il s'appuie sur les 10 principes d'action suivants consubstantiels à l'action du *servant leader* :

- **L'écoute** : observer et être attentif aux autres.
- **L'empathie** : se mettre à la place de l'autre, comprendre.
- **Le soulagement** : soutenir les autres et les aider dans la résolution de leurs problèmes.

- **La conscience** : être lucide dans l'analyse des situations et faire preuve d'introspection.
- **La persuasion** : expliciter, faire adhérer, convaincre et susciter la confiance en évitant le recours à la force ou à la hiérarchie.
- **La conceptualisation** : concevoir un avenir désirable et proposer une vision pertinente du futur.
- **La prévoyance** : anticiper les évolutions possibles et analyser les enseignements du passé. faire des retours d'expériences et analyser en pleine conscience les événements importants.
- **Le soutien** : assurer une présence indispensable au moment où les personnes en ont besoin.
- **Le développement des autres** : s'impliquer dans le grandissement des autres et faire progresser les personnes.
- **La création et le développement d'une communauté** : contribuer au développement de communautés de pratiques et de réseaux professionnels.

Le *servant leader* cherche des solutions pour son organisation par des actions telles que l'implication pour le management des ressources humaines et l'engagement envers le développement communautaire. Ses principaux points forts sont :

- Une volonté d'aider les autres et un intérêt pour rendre les personnes servies autonomes.
- Une priorité accordée aux valeurs : il est animé par la passion et la compassion.
- L'absence de compromis sur les valeurs fondamentales.
- Un attachement sans faille à la création de relations durables et sincères avec les gens
- Le charisme du *servant leader* est un atout pour le progrès des projets et des personnes.
- Le *servant leader* s'engage avec conviction et détermination pour servir les autres plutôt que pour rechercher d'abord des rétributions.
- Il cherche à contribuer activement au renforcement des capacités des personnes plutôt que de mettre en avant les points à améliorer.

En 2006, Barbuto et Wheeler – des continuateurs de Greeleaf – ont élaboré un modèle du leadership serviteur en conceptualisant cinq dimensions : la vocation altruiste, la guérison émotionnelle, la sagesse, la cartographie de la persuasion et l'intendance organisationnelle.

- **La vocation altruiste.** Le *servant leader* est fondamentalement dans l'altérité ; il est plutôt un passeur lucide animé par sa volonté d'aider les autres à progresser. Son intention est de mettre au service des autres ses compétences décisives dans une perspective de renforcement de capacité.
- **La guérison émotionnelle.** Le leader apporte un soutien important en cas de difficultés ou de souffrances liées au pilotage d'un projet complexe. D'une certaine façon, il est capable de gérer des émotions (presque au sens de Weber et de l'idée de communauté émotionnelle). En ce sens, le leader serviteur aide les autres à traiter et à dépasser leurs difficultés ou leurs échecs.
- **La sagesse.** Ce type de leader effectue une veille de l'environnement afin de traiter l'actualité et les événements et d'anticiper les évolutions futures. Il prend souvent des décisions altruistes et pertinentes en adéquation aux situations données.
- **La cartographie de la persuasion.** Les leaders serviteurs sont capables de faire percevoir des possibles à leurs collaborateurs ; ils s'inscrivent dans cette logique avec une capacité de traduction et arrivent à convaincre en générant des opportunités de développement pour les autres. La cartographie permet aux collaborateurs de comprendre les perspectives d'évolution et renforce ainsi leur implication rationnelle.
- **L'intendance organisationnelle.** Celle-ci peut s'entendre comme une « extension du leadership » au-delà de l'organisation en considérant le sentiment de responsabilité pour le bien-être de la communauté. L'intendance organisationnelle permet aussi d'intégrer les politiques et les décisions dans la perspective d'un élargissement et donc dans une communauté plus vaste.

- **Les limites du leadership serviteur**

Cette modélisation implique que le leader doit avant tout servir les autres en répondant à leurs désirs, leurs besoins et leurs aspirations. Cela constitue de fait sa première faiblesse : le *servant leader* pourrait être trop sensible aux désirs des autres. Vouloir satisfaire les aspirations de chacun peut générer toute une série de problèmes complexes tels que :

- S'éloigner du plan d'action initial et de la philosophie managériale.
- Les intérêts des personnes peuvent être divergents et se distinguer des objectifs organisationnels et stratégiques.
- Ne plus savoir prendre des décisions difficiles de crainte d'offenser les collaborateurs.
- Le modèle peut conduire enfin à l'épuisement du leader qui peut manquer de recul pour diriger efficacement.

Le *servant leadership* est finalement un style assez normatif qui repose sur des caractéristiques que les leaders doivent reproduire pour réussir suivant le modèle. Cela suppose aussi que les leaders puissent être capables de reproduire ces valeurs et d'adopter des comportements appropriés. Par ailleurs, le leader serviteur est une conceptualisation qui semble plutôt adaptée au modèle hiérarchique davantage qu'à l'organisation transversale, plus horizontale ou latérale. Son mode de fonctionnement se compose de comportements (la vision, le service) et de relations (influence, crédibilité, confiance) qui impliqueraient plutôt un leadership situationnel.

En définitive, le *servant leadership* basé sur le principe de service présente une forte dimension altruiste et éthique. Dans cette perspective, les leaders serviteurs sont attentifs aux préoccupations des suiveurs ; on peut considérer qu'ils prennent soin d'eux. On est bien dans la perspective du mouvement intellectuel du *Care* (au sens de prendre soin de). Néanmoins, bien que Robert Greenleaf apparaisse comme l'auteur moderne de cette approche, le leadership basé sur la confiance, l'empathie et l'éthique est une démarche bien plus ancienne.

5. Le leadership spirituel et le renouveau du management

5.1 Richard Barrett : des travaux précurseurs

Professeur de Management et chercheur en matière de direction des entreprises et des organisations, R. Barnett propose une modélisation elle-même inspirée de celle de H. Maslow (1954). Dans un ouvrage connu et publié en 1998, Barrett suggère une classification du leadership fondée sur les valeurs des individus au travail. Comme Maslow, il suggère une hiérarchisation et une classification en quatre étapes : physique, émotionnel, mental et spirituel. Pour chacun de ces quatre domaines, il propose une définition et des éléments de repérage des valeurs dominantes pour les personnes. Son analyse amène aussi à distinguer sept niveaux de leadership correspondant à un code de valeurs différentes :

- **Le leadership de survie** qui revient à prendre essentiellement en charge la sécurité et la santé des collaborateurs. Leur univers est prescriptif et ils peuvent être directifs et autoritaires pour obtenir des résultats à court terme. Cette conception de la direction des organisations et du management peut conduire à un certain nombre de résultats significatifs surtout à court terme. Elle conduit à obtenir de la conformité sociale et un respect des consignes et des procédures. Comme l'a si bien montré K. Lewin, cette approche présente l'inconvénient de générer de l'agressivité au sein des groupes et des équipes de travail.

- **Le leadership paternaliste** présente l'avantage de s'appuyer sur de fortes personnalités capables de gérer les relations au sein des équipes. Il s'appuie sur des compétences comportementales significatives ce qui peut faciliter la gestion des conflits et la prise en charge de relations de travail complexes. L'approche paternaliste favorise les arbitrages difficiles mais présente souvent l'inconvénient de laisser peu de marge de manœuvre et de possibilités d'expression aux collaborateurs.

- **Le leadership organisateur** fait entrer l'entreprise véritablement dans l'univers de la gestion. Avant tout soucieux de renforcer le pilotage des organisations, l'approche gestionnaire des organisations conduit à privilégier les logiques d'efficacité et d'efficacités à partir de l'identification d'indicateurs de performance et de la construction de tableaux de bord adaptés. Incontestablement professionnelle et rationnelle, cette approche favorise la reconnaissance des compétences de gestionnaire et la prise en considération du rôle clé du manager. Au fond, cette approche est individualisante et professionnalisante. Elle conduit à structurer des hiérarchies, de vastes ensembles et à élaborer des configurations organisationnelles qui illustrent bien le pouvoir des gestionnaires. Elle présente l'inconvénient d'être davantage fondée sur la hiérarchie que sur la participation et incarne aussi le pouvoir des managers et de la technocratie dans les organisations.

- **Le leadership facilitateur** intègre l'idée de participation dans les méthodes de gestion. Il s'agit ici de trouver des équilibres et des compromis et de veiller à une approche conciliatrice visant à préserver à peu près les intérêts de chacun. Le leader facilitateur cherche ainsi à équilibrer l'intérêt personnel et l'intérêt collectif ; il vise à s'adapter à différents contextes et prend en considération les idées de diversité et de flexibilité. Se basant sur la responsabilisation du personnel, il cherche à susciter de l'adhésion par la concertation et la prise en compte des spécificités des personnes et des équipes. Il présente l'inconvénient de reconnaître qu'ils n'ont pas toutes les solutions ce qui peut conduire à des résultats à moyen terme dans la mesure où les propositions se construisent sur le terrain avec les collaborateurs.

- **Le leadership intégrateur** conduit à une construction de l'entreprise et de l'organisation à partir de valeurs partagées et d'un projet collectif. Cette conception, fondée sur une vision commune, vise à élaborer une cohésion interne et une communauté émotionnelle. Cette approche est résolument

humaniste ; elle repose sur une conception intègre du leadership et une certaine transparence de l'action collective. Dans le fond, ces dirigeants sont inclusifs et favorisent l'esprit collaboratif. Elle présente parfois l'inconvénient d'être manipulatrice même s'il est convenu qu'elle peut inspirer les salariés, les fournisseurs et les clients.

- **Le leadership émotionnel** repose sur un leader partenaire qui cherche à transformer le monde dans lequel il évolue. Résolument humaniste et volontariste, le leader cherche d'abord à produire une différence dans l'environnement dans lequel il évolue. C'est la nature même de ce différentiel qui lui procurera une forte légitimité dans un monde qui change. Il favorise ainsi la réalisation de soi et l'accomplissement de ceux qui l'entourent par son enthousiasme, son humanisme et la nature de ses projets. Dirigeants au service des autres, ils peuvent parfois être aveuglés par la passion qui les anime et se laisser tromper par des individus opportunistes au sens de Williamson (1975).

- **Le leadership spirituel** constitue le sommet de la hiérarchisation de Barrett (1998). Stimulant l'esprit d'entreprise et la création de valeur, ces dirigeants s'inscrivent dans l'histoire et veulent véritablement changer le monde. Ils évoluent suivant une logique d'ensemble sur la vie et s'inscrivent dans le cadre d'un management durable et responsable. Particulièrement bienveillants et pourvus de sagesse et de d'éthique, ils sont les leaders visionnaires qui entreront dans l'histoire de l'humanité par leurs apports et leur création. Préoccupés par les générations futures et par la perspective de la construction d'un monde meilleur, ils font de la sagesse et du pardon leurs valeurs de référence. Cette conception du leadership est bien sûr à la base de l'idée de responsabilité sociale des entreprises mais présente parfois la limite d'être utopique et s'éloigne donc des réalités du terrain.

Finalement, l'apport de Barrett à une meilleure compréhension de la direction des organisations réside dans l'idée de prise en compte dans le management contemporain des peurs et des émotions des personnes au travail. Cette réflexion est actuellement décisive tant elle repose sur le fait qu'un dirigeant doit aujourd'hui s'appuyer sur des capacités variées pour exercer son leadership avec pertinence et efficacité dans un monde en perpétuelle mutation.

5.2 Les principes du leadership spirituel

Des recherches récentes présentent le leadership sous un angle nouveau en renversant la perspective d'analyse. Fry est l'un des premiers chercheurs à étudier l'impact de la spiritualité sur les pratiques de management. Il s'appuie sur une méthodologie approfondie et de très nombreuses observations. Selon lui, le leader spirituel est avant tout humble et capable de s'effacer dans un contexte organisationnel donné. Il éclaire le chemin des collaborateurs davantage qu'il impose des solutions prédéterminées. Les résultats de ses recherches (2003-2014) montrent que la spiritualité est un déterminant majeur sur la qualité de vie au travail, l'implication organisationnelle et la performance. La spiritualité trouve son fondement chez une personne dans sa foi, son éducation morale ou son altruisme. Plusieurs auteurs ont travaillé sur les fondements du leadership spirituel et montrent qu'il est fondamental de se connaître soi-même, d'être altruiste, de pratiquer une méditation et d'être une personne de confiance (Kurth, 2003). En France, Voynnet-Fourboul réalise des recherches importantes sur le sujet et montre l'importance dans cette approche de la posture d'ouverture et de tolérance des autres. L'auteur insiste aussi sur le déficit d'humanisme dans les organisations et indique que le leadership spirituel s'analyse d'abord à partir de ce constat. Il s'agit ainsi de faire preuve d'humanité, de prendre soin des autres et d'adopter une attitude empathique. Pour ce faire, il y a probablement lieu de dépasser les préjugés et les croyances d'une société française entre peu sensible à la spiritualité et à sa portée opérationnelle et même stratégique dans les organisations (Voynnet-Fourboul, 2014). En définitive, le leadership spirituel est une forme de direction visant à reconnaître la dignité de chacun, à réconcilier vie privée et vie professionnelle mais aussi à aider les autres à s'engager dans le travail et à produire des efforts (Fry, 2003 ; Avery et Bergsteiner, 2011 ; Fry, 2013). Cette approche valorise les enjeux personnels des autres et implique de « rêver et de faire rêver » (Voynnet-Fourboul, 2013). Doté de capacités d'introspection (Plane, 1994, 2000, 2012) et de discernement remarquables, le leader spirituel présente une pleine conscience de lui-même et se pose tel un sage au sein d'une organisation inévitablement traversée par des conflits d'intérêts et des rivalités. Sa posture est humaniste, ouverte aux innovations et aux changements et fondée sur le « dévouement créatif » (Voynnet-Fourboul, 2013). Cependant, évoquer la spiritualité dans les entreprises reste un défi majeur particulièrement en France où ce type d'approche suscite souvent incrédulité et méfiance.

Conclusion. Vers un leadership partagé

Au total, cette synthèse pose finalement la question de la place du leadership dans la vie et le développement des organisations. Il est évident que le leadership a une fonction importante dans

l'analyse et la compréhension des équipes ; le leader orientant les personnes vers l'accomplissement des objectifs. Les interrogations sur la qualité des leaders sont donc bien sûr utiles, mais aussi pertinentes pour renforcer le développement des organisations. La galaxie de travaux que nous avons explorée indique aussi l'importance pour le devenir des sociétés de la formation de leaders visionnaires capables d'inventer le futur de demain. À l'instar d'entreprises aujourd'hui symboliques telles que Google, Apple ou encore Microsoft, il apparaît essentiel d'exposer, d'exprimer et d'adapter une vision et les buts poursuivis qui en découlent pour préparer l'avenir. De telle sorte que le leader de demain est un « fabriquant d'avenir » capable d'énoncer une vision pragmatique et attractive du futur reposant sur une projection lucide de l'évolution de la situation présente dans un contexte donné. En définitive, il y a un peu dans le leadership les idées de déviance et de démesure souvent à la base de l'essor des projets les plus ambitieux ou de la construction de vastes empires. C'est donc probablement la question de la production des leaders dans une société donnée qu'il y a donc lieu d'interroger.

Inévitablement, nous sommes rentrés depuis quelques années dans une société postmoderne fondée sur le retour du collectif et des communautés émotionnelles (Maffesoli, 2002, 2012). Primauté des affects et des émotions, « guerre des dieux » au sens du polythéisme des valeurs de Weber, primauté de la raison sensible sur le rationalisme scientifique, importance du vouloir-vivre collectif sur l'individualisme et partir de l'imaginaire pour comprendre le réel ; telles sont les caractéristiques majeures de la société postmoderne qui caractérise notre époque. Cette époque est aussi caractérisée par l'ère de l'économie de l'expérience et du partage (économie collaborative) à partir de laquelle la création de valeurs peut se jouer davantage dans l'horizontalité que dans la verticalité (la coopération, l'échange, le partage et les logiques collaboratives s'opposant ici à la hiérarchie). Les évolutions vers des formes de « leadership postmoderne » (Plane, 2015) accompagnent probablement ce mouvement et peut-être même l'accroissent. La plupart des contributions de chercheurs développées dans cet ouvrage semblent converger vers la thèse suivant laquelle un mode de leadership efficace résulte probablement de la synthèse de plusieurs courants majeurs : le *communityship*, le partage et le collaboratif, la gestion des émotions, de la diversité des personnes, de comportements déviants et le développement d'une spiritualité voire d'une pleine conscience. En effet, le leader de demain sera certainement celui qui est capable de se connaître, de maîtriser ses émotions et de « puiser dans sa spiritualité » pour faire face à des situations conflictuelles, complexes ou incertaines dans lesquelles les risques et les menaces existent. On est bien ici dans la perspective d'un leadership plus partenarial (Dejoux, 2014) fondé sur la recherche de coopérations et de projets inclusifs qui favorisent l'essor d'une société plus volontariste et inévitablement plus responsable.

Bibliographie

- Bennis W.G., Nanus B. (1986), *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, Paris : InterEditions.
- Blake R., Mouton J. (1987), *La troisième dimension du management*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Barrett R. (1998), *Liberating the Corporate Soul*, Boston ; Butterworth-Heinemann.
- Bass B.M. (1985), *Leadership and Performance beyond expectations*, New York : The Free Press.
- Blanchard P., Kenneth H., Zigarmi P. & D. (1985), *Leadership and the one Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership*, New York : Morrow.
- Brunsson N. (1988), *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen : Business School Press, 2nd éd 2002.
- Burns J.M. (1978), *Leadership*, New York : Harper and Row.
- Cappelletti L. (2012), *Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain*, Paris : Dunod, Management Sup.
- Dejoux C. (2014), *Leadership et management*, Paris : Dunod, Les Topos.
- Fiedler F.E. (1967), *Theory of Leadership Effectiveness*, New York : McGrawHill.
- Fry L.W., Altman Y. (2013), *Spiritual Leadership in Action. The CEL Story Achieving Extraordinary Results Through Ordinary People*, Texas : A&M University Central Texas Editors.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, New York : Bantam Books. French.
- Greenleaf R. (1996), *On Becoming a Servant Leader*, San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- Hamel G. (2007), *La fin du management*, Paris : Vuibert.
- Harvard Business Review (1998), *On Leadership*, Harvard Business School Press.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1969), *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, NJ Prentice- Hall, Englewood Cliffs, 3rd ed 1977.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., & Gupta. V. (2004), *Culture, Leadership and Organizations : The GLOBE study of 62 Societies*, New York : Sage Publications.
- Kets de Vries M. (1991), *Profession : leader*, Paris : Mc Graw Hill.

- Kets de Vries M., Miller D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris : Mc Graw Hill.
- Kets de Vries M. (2014), *Mindful Leadership coaching: Using Mindfulness to develop Leader and Transform Teams*, Palgrave MacMillan.
- March J., Weil T. (2003), *Le leadership dans les organisations*, Paris : Les Presses de l'École des Mines.
- Mintzberg H. (2011), *Manager : ce que font vraiment les managers*, Paris : Vuibert.
- Noguera F., Plane J.M. (ed.), *Le leadership. Recherches et pratiques*, Paris, Vuibert, collection Recherche, 2016.
- Plane J.M. (2000), « *The Ethnomethodological Approach of Management : A New Perspective on Constructivist Research* », *Journal of Business Ethics*, volume 26, n° 3, august, pp. 233-244.
- Plane J.M. (2012), *Théorie et management des organisations*, Paris : Dunod.
- Plane J.M. (2013), *Théorie des organisations*, Paris : Dunod.
- Plane J.M. (2015), *Théories du leadership*, Paris : Dunod, Management Sup.
- Robbins S., DeCenzo D. (2004), *Management. L'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson, 4^e éd.
- Robbins S., Judge T. (2011), *Comportements organisationnels*, Pearson, 14^e éd.
- Savall H., Zardet V. (2010), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 4^e édition, Paris : Economica.
- Tannembaum A.S., Schmidt W. (1974), *Hierarchy in Organisations*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Voynnet-Fourboul C. (2014), *Diriger avec son âme : leadership et spiritualité*, Paris : EMS.
- Weber M. (1905), *Économies et Sociétés*, Paris : Plon.
- Zaleznik A. (2008), *Hedgehogs and Foxes : Character, Leadership, and Command in Organizations*, Palgrave Macmillan.

QUELS SONT LES AVANTAGES SOCIAUX NOVATEURS QUI REDUISENT LE PLUS LE TURNOVER DES SALARIES : UNE ETUDE LONGITUDINALE

Stéphane RENAUD

Université de Montréal
stephane.renaud@umontreal.ca

Johanna POIRIER-GRENIER

Université de Montréal

Lucie MORIN

Université Québec à Montréal
Québec (Canada)
lucie.morin@umontreal.ca

Introduction

Les entreprises doivent développer des stratégies pour attirer et retenir les salariés, particulièrement ceux possédant des compétences de pointe. De plus, avec l'apparition d'une nouvelle génération de travailleurs sur le marché du travail qui aurait des besoins, des valeurs et des attentes différents de la main-d'œuvre précédente (Brunette, 2012; Chrétien, Arcand, & Tellier 2010), il devient très pertinent d'étudier les différentes stratégies développées par les entreprises en matière de rétention du personnel.

Cette recherche porte sur les avantages sociaux novateurs offerts aux salariés en lien avec le turnover. Les avantages sociaux novateurs sont essentiellement des périphériques offerts aux salariés qui constituent des pratiques marginales, émergentes et encore peu répandues sur le marché du travail (Thériault & St-Onge, 2006). Par exemple, ils seraient implantés dans moins de 7% des entreprises québécoises (Thériault & St-Onge, 2006). Ils ont pour but de simplifier la gestion de la vie personnelle et professionnelle des salariés afin de les motiver et les rendre plus efficace au travail (Moseley, 2000; Turner, 2000). Le terme « novateur » est employé considérant leur récente apparition sur le marché du travail et leur caractère distinctif par rapport aux avantages sociaux traditionnels. Ainsi, nous voulons connaître **Quels sont les avantages sociaux novateurs qui influencent le plus le turnover des salariés ?**

Dans la littérature, nous avons répertorié plusieurs études qui se sont penchées sur le lien entre les avantages sociaux traditionnels et le turnover. Cependant, la littérature actuelle comporte certaines limites. À notre connaissance, peu d'études ont analysées la relation entre le turnover et les avantages sociaux novateurs. De plus, à l'exception de l'étude de Haines, Jalette, et Larose (2010), les études ont utilisées des données transversales ne permettant pas d'analyser la nature causale de la relation à l'étude (Abraham, Friedman, & Thomas, 2008; Bowers, DeCenzo, Walton, & Grazer, 1989; Butt & Jinnah, 2008; Dale-Olsen, 2006; Delery, Gupta, Shaw, Jenkins, & Ganster, 2000; Even & Macpherson, 1996; Fairris, 2004; Lee, Hsu, & Lien, 2006; Lima, 2007; McNall, Masuda, & Nicklin, 2009; Miller, Hom, & Gomez-Mejia, 2001; Min, 2007; Pilar de Luis Carnicer, Martínez Sánchez, Pérez Pérez, & José Vela Jiménez, 2004; Powell, Montgomery, & Cosgrove, 1994; Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998; Taylor, 2000; Ulshafer, Potgeisser, & Lima, 2005). Considérant ces limites, notre étude utilisera des données longitudinales qui nous permettront d'analyser l'impact des avantages sociaux novateurs sur le turnover des salariés. Huit avantages sociaux sont à l'étude : 1- clinique médicale sur le lieu de travail, 2- gym sur le lieu de travail, 3-

garderie sur le lieu de travail, 4- salle de repos/lounge sur le lieu de travail, 5- cafétéria subventionnée par l'employeur, 6- service de conciergerie, 7- ludothèque sur le lieu de travail et 8- bibliothèque sur le lieu de travail.

1. Revue de la littérature

Cette section présente l'état des connaissances sur le lien entre les avantages sociaux et le turnover. Dale-Olsen (2006) étudie l'impact des avantages sociaux en général sur le turnover de la main-d'œuvre. Il utilise des données transversales provenant de Norvège. Les résultats indiquent que plus on retrouve d'avantages sociaux dans une entreprise, plus le taux de turnover est bas. L'auteur explique que les salariés, puisqu'ils ne connaissent pas le coût réel des avantages sociaux, attachent plus de valeur à ceux-ci qu'aux augmentations de salaire. Shaw et al. (1998) examinent la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le turnover volontaire dans le secteur du camionnage aux Etats-Unis en utilisant des données en coupe transversale. Les résultats indiquent que plus les avantages sociaux offerts sont lucratifs plus le taux de turnover volontaire diminue. Abraham et al. (2008) étudient l'impact des avantages sociaux sur l'intention de rester de 5610 travailleurs Américains. Les données sont de nature transversale et les résultats indiquent que la présence d'avantages sociaux dans une entreprise augmente la satisfaction au travail ce qui fait diminuer l'intention de quitter des salariés. L'étude de Haines et al. (2010) a été effectuée à l'aide de données longitudinales portant sur 4170 entreprises au Canada. Les auteurs étudient l'impact de différentes pratiques de gestion des ressources humaines sur le turnover volontaire. Leur étude rapporte que les entreprises qui offrent de meilleurs avantages sociaux ont un turnover volontaire moins élevé. Par contre, les études de Min (2007), Pilar de Luis Carnicer et al. (2004) et de Powell et al. (1994) n'ont pas trouvé de relation significative entre les avantages sociaux en général et le turnover.

À la lumière de l'ensemble des recherches précédentes, il semble exister un consensus dans la littérature sur l'existence d'une relation négative entre les avantages sociaux en général, donc sans égard aux types d'avantages offerts, et le turnover des salariés. La présence et la lucrativité des avantages sociaux offerts aux travailleurs font diminuer le turnover tel qu'identifié par Dale-Olsen (2006), Shaw et al. (1998), Abraham et al. (2008) et Haines et al. (2010).

Quatre études rapportent une relation significative et négative entre les régimes privés de retraite et le turnover. Premièrement, Even et Macpherson (1996) analysent l'impact de la présence des régimes de retraite et la qualité de ceux-ci sur le taux de turnover des entreprises. Ils ont effectué leur étude à l'aide de sept bases de données nationales aux États-Unis totalisant environ 120 000 répondants. Leurs résultats indiquent que la présence d'un régime de retraite privé diminue le turnover. Les auteurs précisent que plus un régime de retraite est avantageux pour les salariés plus le turnover diminue. L'étude de Lee et al. (2006) a été effectuée à l'aide de données transversales provenant d'une enquête réalisée par le Bureau national des statistiques de Taïwan. Leurs résultats révèlent que la présence d'un régime de retraite diminue le turnover de la main-d'œuvre. Les auteurs expliquent leurs résultats par deux facteurs. Premièrement, les salariés ont investi dans leur fond de retraite ce qui augmente leur coût de renonciation puisqu'en quittant, ils pourraient perdre leur investissement. Deuxièmement, ils indiquent que c'est une sécurité financière pour les salariés d'investir dans un fond de retraite, ce qui peut freiner leur intention de quitter. Pour sa part, Taylor (2000) étudie l'impact des régimes de retraite sur le turnover de la main-d'œuvre auprès de 180 employeurs du Royaume-Uni. Les résultats de l'étude indiquent que la présence de régimes de retraite diminue le taux de turnover. Selon Lee et al. (2006) et Taylor (2000), la présence d'un régime de retraite en entreprise accroît la rétention en permettant aux salariés de prendre leur retraite à un plus jeune âge. Selon l'étude de Miller et al. (2001), effectuée auprès de salariés provenant de 115 usines mexicaines, lorsque la cotisation pour le régime de retraite est égale entre l'employeur et le salarié, le turnover diminue. En conclusion, il semble y avoir un consensus dans les études recensées concernant l'existence d'une relation négative entre les régimes privés de retraites et le turnover de la main-d'œuvre. La présence de régimes privés de retraite et leur lucrativité font diminuer le turnover.

L'étude de Fairris (2004) analyse l'impact des régimes privés d'assurance médicale sur le turnover. Cette étude utilise des données transversales colligées auprès de 471 entreprises américaines. Les résultats indiquent que la présence d'une assurance maladie privée influence négativement le turnover. Selon l'auteur, les assurances maladies privées coûtent très cher aux États-Unis. Se procurer ce type d'assurance individuellement requiert un grand investissement de la part des travailleurs. En entreprise, les salariés ont accès à ces assurances ce qui diminue leur propension à quitter leur emploi. En d'autres mots, la présence d'assurance maladie privée augmente le coût

de renonciation, ce qui diminue le turnover de la main-d'œuvre. Par contre, l'étude de Delery et al. (2000) dans l'industrie du camionnage aux États-Unis ne rapportent pas de relation significative entre les régimes d'assurance médicale, les régimes d'assurance salaire et le turnover. Il est à noter qu'au Canada et en Europe les salariés ont accès en général à un régime universel d'assurances santé offert par l'État contrairement aux États-Unis. Au Canada, les régimes d'assurances santé offerts dans les entreprises sont uniquement des régimes complémentaires. Les régimes privés d'assurance collective n'ont donc possiblement pas le même impact sur le turnover aux États-Unis qu'au Canada ou en Europe.

Malgré le nombre limité d'études mettant en lien les régimes privés d'assurance collective et le turnover, les études recensées laissent croire qu'il existe une relation négative entre ces variables. Par contre, d'autres études sont nécessaires pour confirmer cette relation.

Les études de Delery et al. (2000) et Miller et al. (2001) étudient le lien entre la rémunération du temps chômé et le turnover. Delery et al. (2000) ne rapportent aucune relation significative entre l'augmentation du nombre de congé et le turnover. Miller et al. (2001) indiquent que la présence de journées de vacances supplémentaires diminue le turnover de la main-d'œuvre. Considérant le nombre limité d'études abordant la relation entre la rémunération du temps chômé et le turnover et les résultats contradictoires, la relation demeure encore indéterminée.

L'étude de Butt et Jinnah (2008), effectuée auprès de 15 entreprises pakistanaises de l'industrie des télécommunications, étudie l'influence d'un programme de conciliation travail-vie personnelle et le turnover des salariés. Les résultats de l'étude montrent un lien positif entre la présence d'un programme favorisant la conciliation travail-vie personnelle et l'intention de rester des travailleurs. L'étude de McNall et al. (2009), réalisée sur internet à l'aide d'une base de données comptant 220 salariés travaillant à plein temps, évalue l'impact de l'aménagement des heures de travail flexibles sur le turnover des salariés. Les résultats indiquent que la présence d'un programme de gestion d'heures flexibles augmente l'intention de rester des salariés. Selon ces auteurs, offrir un horaire flexible aux salariés diminue le turnover de la main-d'œuvre. Selon eux, les salariés perçoivent que leur employeur tente de les aider à concilier et à gérer leur relation entre le travail et la vie personnelle. Cette implication de l'employeur accroît la satisfaction au travail des salariés, ce qui augmente leur intention de rester. Enfin, l'étude de Bowers et al. (1989), effectuée auprès de 377 entreprises américaines, évalue l'impact de la présence d'un programme d'aide aux salariés sur le taux de turnover. Les résultats indiquent que la présence d'un programme d'aide aux salariés influence négativement le turnover des salariés. À la lumière des études recensées, il semble y avoir un consensus dans la littérature concernant la nature du lien entre les programmes spécialisés et le turnover de la main-d'œuvre. En effet, les résultats des études recensées indiquent que les programmes de conciliation travail et vie personnelle, d'aménagement des heures flexibles et d'aide aux salariés permettent de diminuer le turnover de la main-d'œuvre.

Deux études portant sur un seul type d'avantages sociaux novateurs ont été recensées. Les études d'Ulshafer et al. (2005) et de Lima (2007) portent sur l'influence d'un programme de conciergerie sur le turnover des salariés. Ces deux études ont été effectuées dans une même entreprise américaine comptant 3900 salariés provenant du secteur de la santé. Le programme de conciergerie offre un service d'aide à la maison, d'assistance individuelle, de planification d'événements et un service de shopping. Les résultats de ces études indiquent que la présence d'un service de conciergerie a diminué le taux de turnover de 11.2% entre l'an 2000 et 2004. Les auteurs expliquent que ce programme diminue le stress des salariés occasionné par les événements imprévus de leur vie personnelle, ce qui diminue le taux de turnover. Enfin, il existe très peu d'études abordant l'impact des avantages sociaux novateurs sur le turnover de la main-d'œuvre. De plus, les résultats des études recensées proviennent principalement d'analyses statistiques descriptives et d'entreprises individuelles. Il est donc prématuré de conclure sur la nature du lien entre l'impact des avantages sociaux novateurs sur le turnover.

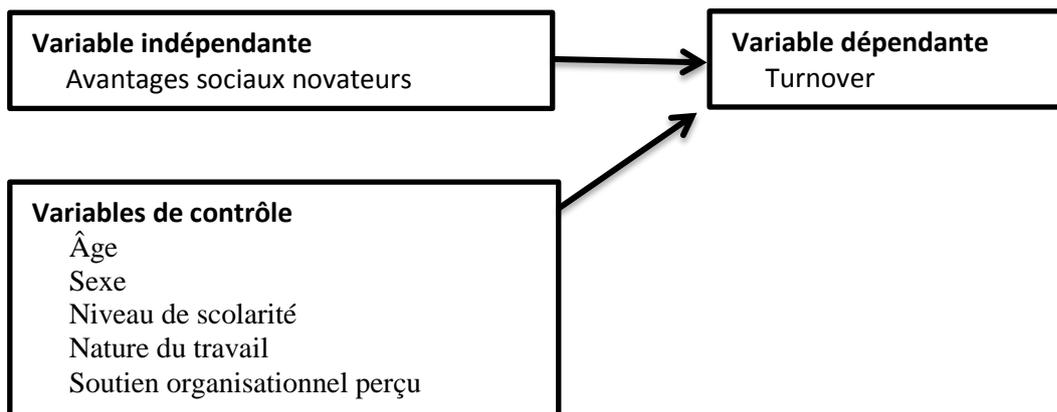
En résumé, plusieurs études traitant des avantages sociaux traditionnels, des régimes de retraite, des régimes privés d'assurance collective, de la rémunération du temps chômé, des programmes spécialisés et des avantages sociaux novateurs ont été recensées. Les résultats sont partagés : la majorité des études recensées identifie un lien négatif entre les avantages sociaux et le turnover et certaines études indiquent une absence de relation significative entre les variables à l'étude. Par ailleurs, il existe que très peu d'écrits concernant le lien entre les avantages sociaux novateurs et le turnover. Le vide empirique sur ce sujet ne permet pas de conclure sur la nature du lien entre ces variables.

2. Modèle de recherche, cadre théorique et hypothèse générale de recherche

La Figure 1 présente graphiquement notre modèle de recherche. Il comprend trois types de variables : la variable indépendante, la variable dépendante et les variables de contrôle. La variable « avantages sociaux novateurs » est la variable indépendante. Elle a un impact direct sur le « turnover », la variable dépendante de l'étude. Notre modèle retient plusieurs variables de contrôle dont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, la nature du travail et le soutien organisationnel perçu, tous des déterminants individuels du turnover identifiés dans la littérature.

La littérature indique que les entreprises implantent de plus en plus d'avantages sociaux novateurs afin de répondre aux nouveaux besoins du marché (Moseley, 2000). Par contre, à notre connaissance, aucune étude ne semble avoir analysé la relation entre ces variables.

Figure 1- Modèle de recherche



Nous avons identifié deux théories pertinentes qui permettent d'éclairer le lien entre les avantages sociaux novateurs et le turnover des salariés : la théorie de l'échange social de Blau (1964) et la théorie des besoins (Maslow, 1943). La théorie de l'échange social de Blau (1964) présente le travail comme une relation d'échange entre l'employeur et les salariés. Les participants cherchent à maximiser la relation d'emploi (Homans, 1958; March & Simon, 1958). Les principes de base de cette théorie ne sont pas statiques dans le temps, ce qui signifie qu'un salarié réévalue à tout moment sa situation et modifie ses comportements en conséquence (Guerrero, 2005). Les deux principaux principes de la théorie de Blau (1964) sont l'échange volontaire des ressources et la norme de réciprocité.

L'échange volontaire des ressources consiste à offrir à un salarié des avantages en échange d'un service pour l'entreprise. Les ressources peuvent être tangibles (formation, augmentation salariale, etc.) ou intangibles (occuper un poste prestigieux, conseils, etc.). Le salarié se sentira volontairement redevable envers l'organisation s'il considère avoir reçu sa juste part des ressources, ce qu'on appelle la norme de réciprocité (Blau, 1964). Le salarié fait une évaluation du ratio coûts/bénéfices de l'échange en cours en fonction de la valeur qu'il y accorde ainsi que de l'environnement dans lequel l'échange a lieu. Deux sentiments résultent de cette évaluation : 1-le sentiment d'obligation et 2- le sentiment de violation. Le sentiment d'obligation a lieu lorsque le salarié considère qu'il a eu droit à un traitement de faveur de la part de son employeur, il va se sentir redevable envers l'organisation. Ce sentiment le motive à respecter ses promesses. Le sentiment de violation se fait sentir lorsqu'un salarié perçoit de l'injustice ou de l'inégalité lors d'un échange. Il sera démotivé et révisera à la baisse ses engagements. Ces deux sentiments influencent différemment l'engagement de continuation du salarié. Le sentiment d'obligation permet de l'accroître tandis que le sentiment de violation le réduit.

Ainsi, dans un environnement équitable, un salarié qui croit profiter d'un traitement de faveur de la part de son employeur et que celui-ci respecte ses engagements, le salarié va vouloir agir de la même manière envers son employeur. Le salarié vivra un fort sentiment d'obligation ce qui augmentera son engagement de continuation. Un des principaux indicateurs de l'engagement de continuation est l'intention de rester (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Blau, 1964; Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades 2002; Gouldner, 1960).

Selon la théorie de Blau (1964), les avantages sociaux novateurs peuvent constituer des ressources tangibles dans la relation d'échange entre l'employeur et le salarié. L'organisation offre ce type d'avantages sociaux afin d'obtenir en retour un service de ses travailleurs. Un salarié satisfait face aux avantages sociaux novateurs signifie qu'il croit avoir reçu sa juste part et se sent redevable volontairement envers son employeur. Il perçoit que l'échange est favorable et réciproque. Par conséquent, il vit un fort sentiment d'obligation et un faible sentiment de violation. Selon la théorie de l'échange social, un salarié satisfait envers les avantages sociaux novateurs offerts par son employeur se sentira redevable envers celui-ci.

La théorie des besoins de Maslow (1943) permet de comprendre l'influence positive des avantages sociaux novateurs sur le turnover des salariés. Cette théorie comporte une pyramide à cinq niveaux. Dans le contexte de marché du travail, le premier niveau de la théorie des besoins de Maslow (1943) représente les besoins physiologiques tel que de recevoir une juste rémunération et de travailler dans des conditions d'environnement acceptable. Au deuxième niveau, nous retrouvons les besoins de sécurité tel que travailler dans un milieu non menaçant, se sentir soutenu lorsque nécessaire. Le troisième niveau représente les besoins d'appartenance comme d'avoir l'occasion, pour un individu, d'entrer en contact avec les autres, de pouvoir s'exprimer et partager avec ses patrons et collègues. Au niveau suivant, nous avons les besoins de reconnaissance et d'estime de soi qui s'expriment par la réalisation d'un travail estimé, reconnu par soi-même et par ses pairs ainsi que de recevoir des signes de reconnaissances positifs. Finalement, au cinquième niveau nous retrouvons les besoins d'accomplissement, de réalisation de soi qui sont, par exemple, de se former, de continuer son propre développement, d'être autonome et d'avoir un pouvoir de décision dans son équipe de travail.

Les avantages sociaux traditionnels offrent une protection aux salariés et à leur famille pour faire face à des situations imprévisibles (St-Onge, 2014). Selon la théorie de Maslow (1943), ces avantages répondent aux besoins de premier et de deuxième niveau, les besoins physiologiques et les besoins de sécurité. Par exemple, l'assurance invalidité, médicaments ou vie répondent aux besoins physiologiques puisqu'ils permettent aux salariés d'œuvrer dans un environnement de travail sécuritaire et stable. En revanche, les avantages sociaux novateurs sont offerts aux salariés afin de simplifier leur gestion de vie professionnelle et personnelle au quotidien. Par exemple, l'accès à une garderie, un centre récréatif et sportif ou à un service de conciergerie sur les lieux de travail (Levering & Moskowitz, 2007; Moseley, 2000 ; Rappitt, 2004) facilitent la gestion hors travail des salariés qui sont moins préoccupés et par le fait même, plus productifs. Ces avantages correspondent davantage aux trois besoins supérieurs de la pyramide de Maslow, soit les besoins d'appartenance, de reconnaissance, d'estime de soi et d'accomplissements. En effet, avoir accès à des avantages sociaux novateurs permet aux salariés de sentir que l'employeur reconnaît leur travail puisque celui-ci prend soin du bien-être de ses salariés. Cela permet d'améliorer leur estime de soi, leur sentiment d'appartenance à leur groupe de travail et par conséquent, augmente leur motivation au travail. Puisque les avantages sociaux novateurs se situent aux trois niveaux supérieurs de la pyramide de Maslow, les travailleurs sont donc encore plus satisfaits lorsqu'ils ont accès à ce type d'avantages sociaux. De plus, les études recensées mettant en lien les avantages sociaux et le turnover (Abraham et al., 2008; Bowers et al., 1989; Butt & Jinnah, 2008; Dale-Olsen, 2006; Delery et al., 2000; Even & Macpherson, 1996; Fairris, 2004; Haines et al., 2010; Lee, Phelps, & Beto, 2009; Lima, 2007; McNall et al., 2009; Miller et al., 2001; Min, 2007; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Powell et al., 1994; Shaw et al., 1998; Taylor, 2000; Ulshafer et al., 2005) ont démontré que la présence d'avantages sociaux traditionnels diminue le turnover de la main d'œuvre. En se basant sur ces études, il est logique de croire que les avantages sociaux novateurs font diminuer le turnover des salariés.

En conséquence et à la lumière de la revue de littérature, nous formulons l'hypothèse générale de recherche suivante :

Hypothèse générale de recherche : Les avantages sociaux novateurs font diminuer le turnover des salariés dans le temps.

3. Méthodologie de recherche

CETTE SECTION PRESENTE LES DONNEES DE NOTRE ETUDE, LES MESURES UTILISEES ET LES ANALYSES STATISTIQUES REALISEES. Les données utilisées proviennent d'une enquête effectuée auprès de tous les nouveaux salariés embauchés d'une entreprise mondiale dans le domaine des technologies de l'information et des communications (TIC). Une invitation à répondre à un

questionnaire électronique a été envoyée par mail à l'ensemble des salariés embauchés entre le 1^{er} avril 2009 et le 30 septembre 2010 dans les six mois suivant leur embauche. Le questionnaire était complété via la plateforme électronique SurveyMonkey®. Le questionnaire a été complété à partir du poste personnel de chacun des salariés et la participation était volontaire.

La collecte de données a été réalisée à trois reprises. Les salariés ont répondu au questionnaire une première fois et à deux autres reprises au même questionnaire soit six mois et un an après le premier sondage. Durant les périodes de sondage, un agent de recherche s'est rendu à chaque poste de travail des répondants afin de les encourager à répondre. De plus, après chaque sondage, deux mails de rappel ont été acheminés aux répondants afin d'augmenter le taux de réponse.

Le premier sondage constitue le temps 1 de l'enquête. Le deuxième sondage réfère au temps 2 et le troisième est le temps 3. Au temps 1, un total de 453 individus ont été contactés. De ceux-là, 354 ont répondu au questionnaire pour un taux de réponse de 78%. Au temps 2, 281 salariés ont complété le questionnaire, pour un taux de réponse de 79%. Au temps 3, le taux de réponse est de 84% ce qui représente 232 répondants. Entre le temps 1 et le temps 3, l'échantillon a subi de l'attrition. Des 354 individus qui ont répondu au temps 1, 73 n'ont pas répondu au temps 2, ce qui représente 21% des travailleurs du temps 1. Sur les 281 participants au temps 2, 46 répondants n'ont pas répondu au questionnaire du temps 3, soit 16% des participants au temps 2. Au total, sur les 354 salariés du temps 1, 119 individus n'ont pas complétés les trois sondages, ce qui représente 34% des participants.

Nos données sont longitudinales ce qui nous permet d'étudier l'évolution dans le temps de la relation entre nos variables. Notre étude comprend trois temps de mesures qui nous permettent de constituer deux panels mesurant de façon séquentielle notre variable dépendante et indépendante. Le premier panel comprend les mesures d'avantages sociaux novateurs au temps 1 et la mesure de turnover au temps 2. Le deuxième panel comprend les mesures des avantages sociaux novateurs au temps 2 et la mesure de turnover au temps 3. Nos deux panels constituent notre variable temporelle qui est codée respectivement 1 et 2. Notre variable de panel est le numéro d'employé du répondant qui permet de relier les réponses des participants d'un panel à l'autre.

Comme notre enquête se situe dans une seule entreprise, l'offre d'avantages sociaux novateurs est uniforme pour tous les salariés. Ainsi, nous avons mesuré la satisfaction des salariés envers les avantages sociaux novateurs. Cela constitue notre variable indépendante. L'intention de rester des salariés a été mesurée comme variable « proxy » du turnover des salariés et constitue notre variable dépendante. Nos données sont longitudinales ce qui signifie que nos variables ont été mesurées à différents moments. Cela nous permet d'analyser l'impact, dans le temps, de la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs sur l'intention de rester des salariés.

L'intention de rester, inspirée de l'instrument « Staying or Leaving Index » développée par Bluedorn (1982), est mesurée à partir de la question suivante : « *Quelle est la probabilité que vous restiez chez l'Entreprise d'ici un an ?* ». À l'aide d'une échelle continue de 0 à 100, les répondants doivent indiquer la probabilité de rester où l'ancre 0 est égale à « extrêmement faible » et l'ancre 100 est égale à « extrêmement forte ». Le panel 1 comprend les données de l'intention de rester au temps 2 et le panel 2 comprend les données au temps 3.

Dans cette recherche, nous allons étudier **la satisfaction** envers huit **avantages sociaux novateurs**. Dans le questionnaire, ils sont mesurés à l'aide de la question suivante : « *Dans quelle mesure êtes-vous satisfait ou insatisfait des éléments suivants chez votre employeur actuel ?* ». Les répondants doivent indiquer leur niveau d'accord à l'aide d'une échelle de type Likert à six ancrés : 1- tout à fait en désaccord, 2- assez en désaccord, 3- un peu en désaccord, 4- un peu en accord, 5- assez en accord et 6- tout à fait en accord. La variable d'avantages sociaux novateurs « **Clinique** » est mesurée à partir de l'énoncé « clinique médicale sur le lieu de travail », la variable « **Gym** » est mesurée à partir de l'item « gym sur le lieu de travail », la variable « **Garderie** » par « garderie sur le lieu de travail », la variable « **Lounge** » par « salle de repos/lounge sur le lieu de travail », la variable « **Cafétéria** » par l'énoncé « cafétéria subventionnée par l'employeur », la variable « **Conciergerie** » est mesurée à partir de « service de conciergerie », la variable « **Ludothèque** » par l'item « ludothèque sur le lieu de travail (location gratuite de jeux) » et finalement, la variable « **Bibliothèque** » est mesurée à partir de « bibliothèque sur le lieu de travail ». Rappelons que dans le panel 1, nous retrouvons les données de la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs au temps 1 et dans le panel 2, ce sont les données de la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs au temps 2.

Nous avons cinq variables de contrôle : l'âge, le genre, le niveau de scolarité, l'occupation et le soutien organisationnel perçu. Puisqu'elles sont constantes à travers le temps, l'âge et le niveau de scolarité sont mesurées qu'une seule fois au temps 1. La variable « **âge** » est mesurée en année

sur une échelle continue à partir de la question suivante: « Quelle est votre année de naissance ? ». La variable « **genre (Homme=1)** » est une variable dichotomique codée 1 si le participant est un homme et 0 si le participant est une femme. Une échelle ordinale est utilisée pour mesurer le « **niveau de scolarité** » des répondants. Si le niveau de scolarité le plus élevé du répondant est un diplôme d'études secondaires, la variable scolarité sera codée par 1, un diplôme d'études collégiales par 2, un diplôme d'études universitaires de premier cycle par 3 et un diplôme universitaire de cycle supérieur par 4. La nature du travail est mesurée par une variable dichotomique nommée « **travail sous supervision (oui=1)** » codée 1 pour un participant qui occupe un poste sous supervision ou 0 pour un participant occupant un poste qui n'est pas supervisé. La variable « **soutien organisationnel perçu** » peut varier dans le temps. Elle a été évaluée à l'aide d'une échelle continue, inspirée du questionnaire d'Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch et Rhoades (2001), mesurée aux temps 1, 2 et 3 de l'étude. Sept énoncés s'intéressent aux perceptions individuelles du soutien offert au sein de l'Entreprise : 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 (logiciels, matériel informatique, etc.) nécessaires à ma réussite », 4- « Mes collègues reconnaissent les efforts supplémentaires que je fais », 5- « L'Entreprise soutient ses salariés », 6- « En général, mes collègues m'offrent un bon soutien » et 7- « L'Entreprise prend en considération les besoins personnels des salariés ». Pour chaque énoncé, les répondants devaient indiquer leur niveau d'accord selon une échelle de type Likert à six ancrs où l'ancre 1 est égale à « tout à fait en désaccord », 2 est égale à « assez en désaccord », 3 est égale à « un peu en désaccord », 4 est égale à « un peu en accord », 5 est égale à « assez en accord » et 6 est égale à « tout à fait en accord ». Une moyenne des résultats à ces énoncés est réalisée afin d'obtenir le niveau de soutien organisationnel perçu par temps. Le niveau de consistance interne de l'échelle pour cette variable est élevé, tel que l'indique l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,84$). Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives de l'ensemble des variables à l'étude.

Tableau 1- Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Variable dépendante					
Intention de rester	508	0,000	100,000	83,530	22,330
Variable indépendante					
La satisfaction envers les avantages sociaux novateurs :					
Clinique	415	1,000	6,000	4,918	1,100
Gym	415	1,000	6,000	4,951	1,059
Garderie	240	1,000	6,000	4,404	1,374
Lounge	455	1,000	6,000	4,430	1,162
Cafeteria	437	1,000	6,000	4,103	1,414
Conciergerie	351	1,000	6,000	4,450	1,174
Ludothèque	436	1,000	6,000	4,997	0,950
Bibliothèque	399	1,000	6,000	4,751	1,100
Variables de contrôle					
Âge	501	20,000	52,000	30,934	5,871
Genre (Homme=1)	499	0,000	1,000	0,870	0,334
Niveau de scolarité	499	1,000	4,000	2,710	0,972
Travail sous supervision (oui=1)	508	0,000	1,000	0,320	0,467
Soutien organisationnel perçu	504	2,430	6,000	4,705	0,679

4. Résultats et discussion

Cette section présente les résultats de nos analyses longitudinales. Ces analyses permettent d'étudier l'évolution des relations entre les variables à travers le temps. Elles permettent d'isoler l'effet des variables indépendantes sur la variable dépendante tout en tenant constant l'effet des variables de contrôle. Dans cette étude, plusieurs régressions linéaires sont réalisées à partir de la spécification à effets aléatoires (re) de la méthode XTREG proposée par le logiciel STRATA. Les deux panels, codés 1 et 2, correspondent à la variable temporelle et le « numéro d'employé » est la variable de panel. Dans un premier temps, l'ensemble des variables de contrôle sera régressé sur l'intention de rester des travailleurs. Par la suite, une série de régressions sera réalisée en incorporant individuellement les variables de satisfaction envers les avantages sociaux novateurs.

Enfin, suite à ces régressions, une dernière régression sera réalisée en incorporant seulement les avantages sociaux novateurs qui ont été trouvés statistiquement significatifs aux autres étapes. Il est essentiel d'intégrer la variable temporelle aux analyses. Les régressions sont réalisées à partir de données longitudinales en deux panels. Les variables de contrôle et les variables indépendantes mesurées au temps 1 sont régressées sur l'intention de rester au temps 2 et les variables de contrôle et indépendantes mesurées au temps 2 sont régressées sur l'intention de rester au temps 3. De plus, comme il s'agit de données longitudinales en panel, les variables temporelles et de panel sont intégrées aux analyses de régressions XTREG. Par ailleurs, ces analyses sont effectuées à partir de la spécification de régressions linéaires à effets aléatoires (re) qui utilise une moyenne pondérée des estimateurs «between» et «within» permettant d'équilibrer les deux types d'estimateurs afin d'assurer la validité des résultats. Le Tableau 2 présente les résultats des régressions linéaires.

Tableau 2- ANALYSES MULTIVARIEES LONGITUDINALES : XTREG EFFETS ALEATOIRES (RE)
(COEFFICIENTS NON STANDARDISES)

	1 ^{ere} Régression	2 ^{eme} Régression	3 ^{eme} Régression	4 ^{eme} Régression	5 ^{eme} Régression	6 ^{eme} Régression	7 ^{eme} Régression	8 ^{eme} Régression	9 ^{eme} Régression
Variables de contrôles									
Âge	0,198	0,313	0,373	0,213	0,229	0,338	0,179	0,140	0,169
Genre (homme=1)	4,808	5,475	6,338	3,954	2,901	6,235	4,328	6,482*	7,653
Niveau de scolarité	-0,131	0,442	1,369	0,635	0,663	0,840	0,448	0,952	1,002
Travail sous supervision	5,496*	7,016**	7,900**	6,196**	7,103**	7,156**	3,747	3,194	2,960
Soutien organisationnel perçu	9,610**	7,622***	8,529***	9,205***	10,329***	9,128***	7,591***	8,464***	5,131**
Variables indépendantes									
Clinique médicale	2,095**								-1,757
Gym		3,022***							2,778*
Garderie			1,018						
Lounge				1,988**					1,396
Cafétéria					0,863				
Conciergerie						1,464			
Ludothèque							2,909***		2,962
Bibliothèque								2,476**	-0,132
Constante	15,872	14,450	15,400	17,479	17,216	13,484	22,255	19,280	19,475
R2within (dans le temps)	0,009	0,011	0,014	0,006	0,003	0,005	0,010	0,017	0,024
R2between (chez les individus)	0,229	0,184	0,148	0,211	0,223	0,188	0,176	0,185	0,179
R2total	0,171	0,144	0,129	0,167	0,165	0,144	0,127	0,127	0,142
Wald χ^2	56,290***	45,850***	26,170***	57,420***	54,620***	41,350***	43,490***	46,870***	41,970***
Nombre d'observations	405	405	232	444	426	342	424	389	310
Nombre de groupes	241	241	156	255	246	210	245	238	208

* p<0,10, test bilatéral
**p<0,05, test bilatéral
***p<0,01, test bilatéral

Les résultats obtenus à la première régression indiquent la présence d'une relation positive et significative ($p < 0,05$) entre la satisfaction envers la clinique médicale sur le lieu de travail et l'intention de rester. Une augmentation de satisfaction envers la clinique médicale au travail contribue à accroître l'intention de rester des travailleurs. À la deuxième régression, les résultats révèlent une relation positive et hautement statistiquement significative ($p < 0,01$) entre la satisfaction envers le gym sur le lieu de travail et l'intention de rester. Cela signifie que la satisfaction envers le gym au travail augmente significativement l'intention de rester des travailleurs. Les résultats de la troisième régression indiquent que la relation entre la satisfaction envers la garderie sur le lieu de travail et l'intention de rester est positive, mais non significative ($p < 0,10$). Ce résultat indique que peu importe l'augmentation de la satisfaction des travailleurs envers la garderie au travail, il n'y a pas d'effet sur l'intention de rester. Les résultats obtenus à la quatrième régression indiquent la présence d'une relation positive et significative ($p < 0,05$) entre la satisfaction envers le lounge/salle de repos sur le lieu de travail et l'intention de rester. Cela signifie que la satisfaction envers le lounge contribue à augmenter l'intention de rester des salariés. À la cinquième régression, les résultats révèlent une relation positive et non significative ($p > 0,10$) entre la satisfaction envers la cafétéria subventionnée par l'employeur sur le lieu de travail et l'intention de rester des travailleurs. Une hausse de la satisfaction envers la cafétéria au travail n'a pas d'effet sur l'intention de rester de la main-d'œuvre.

Les résultats de la sixième régression présentent une relation positive, mais non significative ($p > 0,10$) entre le service de conciergerie sur le lieu de travail et l'intention de rester. Cela signifie que la satisfaction envers le service de conciergerie n'a pas une influence significative sur l'intention de rester des travailleurs. À la septième régression, les résultats obtenus révèlent que la relation entre la satisfaction envers la ludothèque au travail et l'intention de rester est positive et statistiquement significative ($p < 0,01$). Une hausse de la satisfaction envers la ludothèque au travail permet d'augmenter significativement l'intention de rester des travailleurs. Les résultats de la huitième régression présentent une relation positive et significative entre la satisfaction envers la bibliothèque au travail et l'intention de rester ($p < 0,05$). Cela signifie que la satisfaction envers la bibliothèque permet d'accroître l'intention de rester des travailleurs.

En résumé, la satisfaction envers la garderie au travail, la satisfaction envers la cafétéria subventionnée par l'employeur et la satisfaction envers le service de conciergerie sur le lieu de travail ne présentent pas de relation significative envers l'intention de rester des salariés. Certaines régressions présentent une relation significative envers l'intention de rester soit la satisfaction envers la clinique sur le lieu de travail, la satisfaction envers la salle de repos/lounge au travail ainsi que la satisfaction envers la bibliothèque sur le lieu du travail.

Tel qu'indiqué précédemment, dans la dernière régression, seuls les avantages sociaux novateurs qui ont été trouvés statistiquement significatifs aux autres régressions sont analysés. La satisfaction envers la clinique médicale, le gym, le lounge/salle de repos, la ludothèque et la bibliothèque sur le lieu de travail sont régressés simultanément avec l'ensemble des variables de contrôle sur l'intention de rester. Les résultats indiquent que seule la relation entre la satisfaction envers le gym sur le lieu de travail et l'intention de rester est significative ($p < 0,10$). Cela signifie que la satisfaction envers le gym au travail contribue à influencer l'intention de rester des travailleurs.

Ces analyses permettent de tester notre hypothèse de recherche. L'ensemble des résultats de ces régressions viennent confirmer partiellement notre hypothèse de recherche voulant que les avantages sociaux novateurs fassent diminuer le turnover des salariés dans le temps. Ce n'est pas l'ensemble des avantages sociaux novateurs qui présente une relation significative avec l'intention de rester, mais uniquement certains. Selon les résultats, parmi l'ensemble des avantages sociaux novateurs testés, il semble que ce soit la satisfaction envers le gym au travail qui soit le plus significatif envers l'intention de rester.

Ces résultats sont conformes avec les études recensées sur les avantages sociaux traditionnels comme quoi ceux-ci font diminuer le turnover. Ils sont aussi en lien avec les études abordant la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs et l'intention de rester soient les études d'Ulshafer et al. (2005) et de Lima (2007) qui indiquent que la présence d'un service de conciergerie dans une entreprise fait diminuer le turnover de la main-d'œuvre. Cependant, les résultats des analyses longitudinales présentent une relation non significative entre la satisfaction envers le service de conciergerie et l'intention de rester. Cela peut s'expliquer par le fait que l'échantillon des études recensées et de notre étude ne sont pas les mêmes. Dans la littérature recensée, ce sont des salariés du secteur de la santé aux États-Unis qui ont été interrogés tandis que nos répondants proviennent du secteur canadien des technologies de l'information et des communications (TIC). Dans ce secteur, 87% des répondants sont des hommes et ils sont âgés de 31 ans en moyenne. Nous pouvons présumer que le service de conciergerie ne répond pas à leurs besoins et par conséquent, il est probable que la majorité des répondants n'utilisent pas ce service offert par l'Entreprise.

Par ailleurs, certaines relations entre la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs et l'intention de rester sont plus fortes que d'autres. En effet, l'influence de la satisfaction envers le gym sur l'intention de rester est l'avantage social novateur le plus significatif. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la presque totalité des répondants de l'étude sont des jeunes hommes (87%) et qu'àuprès de cette génération, les centres d'entraînements sont très populaires. De plus, cette nouvelle génération a le désir d'atteindre un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle (Audet, 2004; Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008; Saba, 2009). Ils recherchent des avantages sociaux basés sur l'adaptabilité à leur style de vie. Par conséquent, l'accès à un gym au travail renvoie directement aux notions d'équilibre et d'adaptabilité. Ainsi, cela peut expliquer pourquoi cet avantage social novateur joue un rôle plus important sur l'intention de rester des travailleurs.

Ensuite, certains résultats présentent une absence ou une faible relation avec l'intention de rester. Considérant la moyenne d'âge des répondants, il est possible de présumer qu'avoir accès à une clinique médicale sur le lieu de travail a une faible importance puisqu'à cet âge, les individus sont généralement en bonne santé. De plus, dans notre société, les responsabilités familiales appartiennent principalement aux femmes. Compte tenu que notre échantillon comprend 87% d'hommes et que la moyenne d'âge des hommes pour avoir un premier enfant est de 29,1 ans (Statistique Canada, 2011), il est probable que la majorité de nos répondants n'utilisent pas ce service offert par l'entreprise.

Les régressions ont toutes été réalisées au moyen de la spécification à effets aléatoires (re). À la régression 9, l'estimateur de régression "between" est beaucoup plus élevé (18%) que l'estimateur de régression "within" (2%). Cela signifie que ce sont les variations entre les profils des individus qui expliquent davantage l'intention de rester que les changements d'un même individu à travers le temps.

Conclusion

La présente recherche avait pour but d'étudier l'impact des avantages sociaux novateurs sur le turnover des salariés. Les résultats ont confirmé partiellement notre hypothèse générale de recherche. En effet, la satisfaction envers certains avantages sociaux novateurs fait augmenter l'intention de rester des salariés dans le temps, soit la satisfaction envers le gym en travail, la satisfaction envers le lounge/salle de repos sur le lieu de travail, la satisfaction envers la ludothèque, la satisfaction envers la clinique médicale au travail et la satisfaction envers la bibliothèque sur le lieu du travail. Parmi l'ensemble des avantages sociaux novateurs testés, il semble que ce soit la satisfaction envers le gym au travail qui soit le plus significatif envers l'intention de rester. Certaines relations entre la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs et l'intention de rester sont non significatives soit, la satisfaction envers la garderie au travail, la satisfaction envers le service de cafétéria subventionnée par l'employeur sur le lieu de travail ainsi que la satisfaction envers le service de conciergerie au travail.

L'ensemble de nos résultats permet de constater que les avantages sociaux novateurs réussissent à retenir les salariés, mais lorsqu'ils sont adaptés aux profils de ces derniers, ils permettent de retenir encore plus. Certains avantages sociaux novateurs, dépendamment de leur nature, sont mieux adaptés pour certains profils de travailleurs tandis qu'ils le sont moins pour d'autres. Par exemple, si la grande majorité des salariés avait été des femmes au début de la trentaine, la satisfaction envers le service de garderie sur le lieu de travail aurait peut-être été un avantage social novateur beaucoup plus significatif. Cela signifie que les employeurs ont intérêt à offrir des avantages sociaux novateurs qui sont adaptés aux profils des salariés, qui répondent à leurs besoins et à leurs caractéristiques individuelles puisqu'ils sont une bonne stratégie pour fidéliser leur personnel.

La présente étude comporte certaines limites. Tout d'abord, les données de l'étude proviennent d'une seule entreprise du secteur des TIC. Ensuite, un seul type de profil de travailleurs a été étudié, soit les salariés nouvellement embauchés, ce qui vient limiter la généralisation des résultats. Les données mesurent la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs, mais ils ne permettent pas de savoir si les participants utilisent ou non ces avantages offerts.

Concernant les recherches futures, il serait intéressant d'étudier l'effet de l'âge et du genre sur la relation entre la satisfaction envers les avantages sociaux novateurs et le turnover de la main-d'œuvre. De plus, il serait pertinent que les prochaines études tiennent compte de l'ensemble des salariés et non exclusivement les nouveaux salariés puisque ceux ayant plus d'ancienneté sont aussi en demande sur le marché du travail. Considérant que dans la littérature, les études indiquent que la satisfaction envers les services de conciergerie fait augmenter l'intention de rester, mais que les résultats de la présente étude n'arrive pas à un tel résultat, il serait intéressant que des recherches futures se penchent davantage sur cette question.

Bibliographie

- Abraham, S. E., Friedman, B. A., & Thomas, R. K. (2008). The relationship among union membership, facets of satisfaction and intent to leave: further evidence on the voice face of unions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(1), 1-11.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion*, 29(3), 20-26.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135-153.
- Bowers, M., DeCenzo, D., Walton, C., & Grazer, W. (1989). What do employers see as the benefits of assistance programs?. *Risk Management*, 36(10), 46-50.
- Brunette, M. (2012). Les pratiques d'attraction et de rétention de la génération Y dans les PME, *Université de Montréal*, 1-205.
- Butt, K. A., & Jinnah, M. A. (2008). Impact of compensation on the turnover intentions of employees: A case of Pakistan telecom sector. *The Business Review*, 10(2), 178-184.
- Chrétien, L., Arcand, G., & Tellier, G. (2010). Les défis de l'attraction et de la rétention des jeunes dans la fonction publique québécoise. *Centre d'expertise des ressources humaines*, 1-71.
- Dale-Olsen, H. (2006). Wages, fringe benefits and worker turnover. *Labour economics*, 13(1), 87-105.
- Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins Jr, G. D., & Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 39(4), 625-645.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565-573.
- Even, W. E., & Macpherson, D. A. (1996). Employer size and labor turnover: The role of pensions. *Industrial & Labor Relations Review*, 49(4), 707-728.
- Fairris, D. (2004). Internal labor markets and worker quits. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(3), 573-594.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Guerrero, S. (2005). La théorie de l'échange social, cadre explicatif de la fidélisation des gestionnaires. *ASAC, Toronto*, 31-45.
- Haines, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector. *Industrial & labor relations review*, 63(2), 228-246.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Lee, C. H., Hsu, M. L., & Lien, N. H. (2006). The impacts of benefit plans on employee turnover: a firm-level analysis approach on Taiwanese manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1951-1975.
- Lee, W. J., Phelps, J. R., & Beto, D. R. (2009). Turnover intention among probation officers and direct care staff: A statewide study. *Fed. Probation*, 73(3), 28-39.
- Levering, R., & Moskowitz, M. (2007). In good company. *Fortune*, 155(1), 94-116.
- Lima, T. H. (2007). Concierge services for nurses. *Trustee: the journal for hospital governing boards*, 60(9), 30-32.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61-81.
- Miller, J. S., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2001). The high cost of low wages: Does maquiladora compensation reduce turnover?. *Journal of International Business Studies*, 32(3) 585-595.
- Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 37(5), 375-388.
- Moseley, B. (2000). Employees, employers and perks. *FOLIO: The Magazine for Magazine Management*, 29(12), 49-49.

- Pilar de Luis Carnicer, M., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., & José Vela Jiménez, M. (2004). Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*, 33(2), 222-240.
- Powell, I., Montgomery, M., & Cosgrove, J. (1994). Compensation structure and establishment quit and fire rates. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 33(2), 229-248.
- Rappitt, T. (2004). Need help being creative with perks? *Canadian HR Reporter* 17, 4.
- Saba, T. (2009). Les différences intergénérationnelles au travail: faire la part des choses. *Gestion*, 34(3), 25-37.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
- Statistique Canada (2011). *Les pères pris en compte*. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2010002/article/11165-fra.htm>
- St-Onge, S., (2014). *Gestion de la rémunération: Théorie et pratiques*, Montréal, Les Éditions de la Chenelière inc.
- Taylor, S. (2000). Occupational pensions and employee retention: debate and evidence. *Employee Relations*, 22(3), 246-259.
- Thériault, R. & St-Onge, S. (2006) *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, 2^e édition, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.
- Turner, M. (2000). Innovative perks put techies in the pocket. *Houston Business Journal* 30, 4.
- Ulshafer, S., Potgeisser, M., & Lima, T. H. (2005). Concierge services help deliver better work/life balance at Bronson Healthcare Group. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 23-30.

LA CONTRIBUTION DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ORGANISATION : CAS D'UNE PMI EN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Christophe SASTOURNE-GASTOU,

Doctorant en Sciences de Gestion, 2^{ème} année

Université Paul Valéry – Montpellier 3

Laboratoire CORHIS – EA 7400

christophe.sastourne@gmail.com

Introduction

La question de la transformation digitale des organisations est directement liée aux évolutions conjoncturelles sur le marché économique, marqué par une intensification massive de la concurrence du fait de la mondialisation. Cette forte concurrence, oblige les organisations à s'adapter sans cesse pour assurer leur viabilité. Comme l'écrit Y. Mougins, ce qui détermine la performance c'est la capacité d'adaptabilité³⁷ de l'organisation (Mougins, 2013). De plus, la globalisation des marchés confère à l'environnement socio-économique un caractère durable d'instabilité et de complexité (Lawrence et Lorsch, 1989 ; Mintzberg, 1995), qui poussent les décideurs à se munir d'outils leur permettant d'être davantage à l'écoute de la dynamique de l'environnement, afin de palier à la rationalité limitée inhérente à toute entreprise humaine (March et Simon, 1999). L'avènement de la transformation digitale des organisations se justifie alors par l'existence concomitante de l'impérativité d'adaptabilité et de la rationalité limitée des acteurs. Le recours des décideurs à la transformation digitale, notamment par l'intermédiaire des TIC, poursuit la finalité de permettre aux organisations de s'adapter par une plus grande réactivité et flexibilité. En ce qui concerne l'audit social, lui aussi se développe du fait de l'instabilité et de la dynamique de l'environnement. Les référentiels relatifs à la dimension humaine au travail évoluent constamment, et conduisent les organisations à s'adapter sans cesse, là encore dans une perspective d'adaptabilité afin de garantir leur viabilité et leur pérennité. La transformation digitale et l'audit social présentent des similitudes dans leur légitimation au sein des organisations, au motif que tous deux permettent l'adaptabilité à l'environnement et ainsi, que tous deux contribuent au développement de l'efficacité et de la performance au sein de l'organisation. Le recours à la transformation digitale, tout comme le recours à l'audit social peut se faire de façon indépendante au sein de l'organisation, sans compromettre le succès de la démarche. Cependant, il est intéressant de s'interroger sur les potentialités de l'association de la démarche d'audit social à la démarche de transformation digitale dans l'atteinte de la performance globale, dans une perspective de RSE, au sein d'une organisation en changement.

Cette communication est centrée autour du sujet proposé dans le cadre de cette 34^{ème} université d'été de l'Audit Social : « Les défis de la RSE à l'ère du numérique : quel apport de l'audit social ». Pour traiter de ce sujet, le travail doctoral de l'auteur va être mobilisé. Celui-ci traite du sujet : « *Impacts de l'articulation des normalisations du management des RH et des processus productifs sur la performance globale* ». La recherche de l'atteinte de la performance globale (définie au premier point du développement) se fait ici à travers un changement organisationnel profond au sein de l'activité de production, qui va alors être remodelée en prenant appui sur des référentiels normatifs et sur l'utilisation d'outils numériques, aussi bien dans la redéfinition des flux productifs que dans l'activité de production elle-même. Par conséquent, cette recherche, centrée sur la normalisation de l'activité productive et sur son impact sur l'organisation, nécessite de recourir à l'audit social et à la question de la transformation digitale des organisations. Cette recherche doctorale s'effectue dans le cadre d'une convention CIFRE ayant pris effet début janvier 2016, au sein d'une PMI française du secteur de la métallurgie, comprenant près de 130 collaborateurs. L'état d'avancement de l'étude consiste à ce jour à une première collecte de matériaux sur le terrain et à la

³⁷ L'adaptabilité est définie par l'auteur comme la capacité des organisations à s'adapter à l'environnement.

conduite d'une analyse sur la situation de l'organisation (cf. partie « méthodologie de la recherche », 1.2). Du fait de l'état d'avancement de la recherche, la présentation de résultats ne peut être faite à ce jour. Cependant, l'étude de terrain permet de mettre en exergue des situations au travail en lien avec la problématique proposée dans cette communication (partie 2.2).

La problématique traitée dans le cadre de l'université d'été de l'audit social est la suivante : *Quels sont, en termes de performance, les apports de l'audit social à la transformation digitale de l'organisation dans un contexte de changement organisationnel ?*

Pour traiter ce sujet, nous aborderons dans une première partie l'approche de la recherche, en présentant la problématique, les hypothèses de recherche, le positionnement épistémologique et la méthodologie de recherche. Puis dans une seconde partie, nous exposerons la contribution de l'audit social à la transformation digitale, dans une perspective d'atteinte de la performance globale, cela au travers du prisme du changement organisationnel et du prisme de l'activité de production.

1. Cadre théorique et méthodologie de la recherche

L'étude s'inscrit dans un contexte de prolifération normative au sein d'un environnement socio-économique globalisé (Lambert et Boulard, 2013) et pose la question de l'articulation des normes relatives aux systèmes de management (endogènes et exogènes) entre elles, de leur cohérence et de leur complémentarité. L'intérêt de la recherche est de traiter de ce phénomène constaté d'inflation normative, à travers une étude inédite de cette articulation normative, cela en mobilisant les normes de la série ISO 30400, spécifiques au management RH et à la fonction RH, et d'en évaluer l'impact sur l'organisation et sur ses performances.

Plusieurs notions essentielles de la recherche doivent être définies. Tout d'abord, la notion de performance globale. Celle-ci est multidimensionnelle. Elle regroupe la performance organisationnelle, la performance économique et financière (dimension économique-financière) avec la performance sociale et sociétale (dimension socialo-sociétale). Elle peut être rapprochée de la performance socio-économique (Savall et Zardet, 2005, 2010), et des problématiques de RSE incarnée par le souci de l'atteinte simultanée des performances économiques, sociales, sociétales et environnementales (Uzan et Lehman, 2016). Dans le cadre de la recherche, l'atteinte de la performance globale est un idéal organisationnel, permettant d'assurer l'efficacité et la pérennité de l'organisation. La notion d'audit social doit également être définie. J-M Peretti donne à l'audit social la définition suivante : « *Démarche d'examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de la participation des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité des ressources humaines.* »³⁸ De plus, pour traiter de ce sujet, il est indispensable de définir la notion de transformation digitale. La transformation digitale est aussi parfois dénommée transformation numérique, les deux termes étant synonymes (Fayon & Tartar, 2014), elle peut se définir comme la somme des changements liés à l'immersion chronique, progressive mais durable, de la technologie numérique au sein de l'organisation dans son ensemble. Enfin, la notion de changement organisationnel doit également faire l'objet d'une définition. Pour M. Jonquières, le changement organisationnel est une : « *Démarche initiée par une organisation pour améliorer ses performances, par l'évolution radicale ou graduelle des individus, des équipes et des fonctionnements collectifs* »³⁹. Quant à P. Collerette, le changement organisationnel fait référence à : « *Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relations avec ce système.* » (Collerette et al., 2002).

1.1 Problématique et hypothèses de recherche

La problématique de la recherche doctorale de l'auteur est la suivante : ***Est-ce qu'une approche transversale et normative de l'activité de production articulant une normalisation du management RH avec une normalisation du management des processus productifs, peut conduire à la performance globale et comment ?***

Cette problématique vise à identifier l'impact de l'association « normalisation du management RH » et « normalisation du management des processus productifs » sur la performance globale de l'organisation, par l'intermédiaire d'une action sur l'activité productive. La « normalisation du management RH » appelle à la mise en application de référentiels normatifs externes à l'organisation. Quant à la « normalisation du

³⁸ Peretti, J.M. (2013). Ressources Humaines, 14ème édition, Vuibert, cité dans, Jonquières, M. & Joras, M. (2015). Glossaire de l'audit social. EMS éditions.

³⁹ Devriendt, P. (2012). Accélérer le changement, Editions EMS, cité dans, Jonquières, M. & Joras, M. (2015). Glossaire de l'audit social. EMS éditions.

management des processus productifs », celle-ci va se faire en partie par l'intermédiaire de la transformation digitale et par l'utilisation d'outils numérique dans la conduite du changement organisationnel. L'hypothèse centrale qu'appelle cette problématique est que l'articulation des normalisations du management des RH et des processus productifs à un impact positif sur la performance globale de l'organisation. Les sous hypothèses qui en découlent sont les suivantes :

H1. L'association d'une approche par les RH et par les processus productifs permet de prendre en considération l'organisation de l'activité productive de manière systémique.

H2. Une approche systémique et normative de l'organisation permet la mise en place de procédures de management favorisant un développement durable de la performance.

H3. Recourir à la normalisation du management de l'activité productive permet à l'organisation de garantir son efficacité et sa pérennité en développant ses performances.

La conduite de la recherche appelle à la mise en application d'une approche méthodologique.

1.2 Epistémologie et méthodologie de la recherche

1.2.1 Positionnement épistémologique :

Une thèse réalisée dans le cadre d'une CIFRE, impose de faire de la recherche-intervention et plus précisément, une « *recherche-intervention à visée transformative* » (Cappelletti *et al.*, 2009) appelant à une conduite du changement. Ainsi, le positionnement épistémologique adopté mêle positivisme et constructivisme. Le paradigme de la recherche est celui d'un positivisme aménagé (Miles et Huberman, 1991). L'approche de la recherche est essentiellement qualitative car elle vise à décrire et comprendre les phénomènes étudiés. Les données utilisées seront à la fois qualitatives et quantitatives, tendant vers une approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004). Le choix est fait d'associer l'approche hypothético-déductive et l'approche inductive, ceci à des fins de triangulations (Thiéart *et al.*, 2014).

1.2.1 Approche méthodologique :

L'intervention commence par une phase d'observation sur l'organisation générale de l'activité productive (processus de production et activités des ressources humaines). Pour ce faire, une démarche d'audit « *Horivert* » effectuée sur le personnel d'encadrement et sur le personnel de base est mise en place (Savall et Zardet, 2010). Cette analyse alimente des outils de modélisation de l'activité de production par le recours à des outils numériques, issus de la transformation digitale de l'organisation. Le but poursuivi ici est de permettre une prise de recul sur l'ensemble des processus, de comprendre les flux et d'entrevoir des améliorations dans le management de l'activité productive. Une analyse des informations recueillies est alors menée. La collecte des matériaux se fait par observation, par observation participante, par entretiens et par l'étude de documents dans la perspective d'une approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004). Ensuite, un diagnostic permettant de mettre en évidence les faiblesses, les limites et les marges de progressions relatives au management de l'activité de production est réalisé. Le diagnostic établi constitue le point de référence de l'étude. A ce jour, l'avancement de la recherche se situe en ce point.

La dynamique du terrain de recherche, à travers son évolution dans le temps, appelle à une analyse en termes de flux (Thiéart *et al.*, 2014) ; toutefois, cette analyse en termes de flux doit être complétée par une analyse en termes de stocks, c'est-à-dire sur le contenu, afin de permettre un comparatif entre la situation initiale et la situation finale. Une fois l'analyse et le diagnostic sur l'activité de production établi (notamment par l'intermédiaire d'outils numériques), une démarche de normalisation des processus productifs (prenant la forme d'un reengineering⁴⁰) permettra de reconstruire les processus au sein de l'activité productive. Sur le plan de la normalisation du management des RH, les normes de la série ISO 30400 seront utilisées comme des référentiels externes. Une mise en adéquation des procédures internes avec le référentiel normatif sera effectuée en prenant notamment appui sur la méthodologie de l'audit social. Une fois la conduite du changement achevée, une nouvelle analyse permettra de constater, par comparaison avec la situation initiale, si les hypothèses de recherche sont validées. A la suite de discussions sur le travail réalisé, une réponse à la problématique pourra être donnée et permettra d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

La méthodologie de cette recherche est donc liée à la démarche de l'audit social et au processus de transformation digitale. Le fait que cette recherche soit une recherche-intervention à visée transformative conduit à une transformation de l'organisationnel, un changement organisationnel profond, dont la finalité est de parvenir à l'atteinte de la performance globale. Intéressons-nous à présent à la complémentarité supposée de la démarche de transformation digitale et de la démarche d'audit social, afin d'identifier les

⁴⁰ Une démarche de Reengineering consiste à la mise en place d'un changement radical et profond au sein de l'organisation.

phénomènes de synergies qui peuvent émerger de l'association de la transformation digitale et de l'audit social dans l'atteinte de la performance globale.

2. Transformation digitale et atteinte de la performance globale : quels apports de l'audit social

Comme il a été défini, on entend par transformation digitale l'immersion chronique, progressive mais durable, de la technologie numérique au sein de l'organisation dans son ensemble. Cependant, dans le cadre de la recherche, l'apport de la démarche de l'audit social à la démarche de transformation digitale de l'organisation va être spécifiquement ciblé sur l'activité productive et sur le changement organisationnel. En effet, la dimension RH étant prépondérante dans ces deux points, le recours à l'audit social y est opportun, voire nécessaire. C'est donc spécifiquement à travers le changement organisationnel et l'activité de production – points tous deux liés étroitement à la question de l'audit social, de la transformation digitale et de la performance – que l'apport de l'audit social à la transformation digitale va être questionné, ceci au regard de la performance multidimensionnelle (globale) de l'organisation.

2.1 Transformation digitale et audit social : du changement organisationnel à la performance socio-économique

La transformation digitale et l'audit social entretiennent un lien étroit avec le changement organisationnel qui est leur moyen d'expression au sein de l'organisation, c'est la « *modification observée* » (Collerette et al., 2002). Cette modification a pour raison d'être la poursuite d'un objectif de l'organisation, celui d'« *améliorer ses performances* »⁴¹. Au sein de ce premier développement, il est question de mettre en exergue les caractéristiques communes à la transformation digitale et à l'audit social, pour identifier d'abord, leur contribution respective à l'atteinte de la performance socio-économique ; puis, le surplus de performance que permet l'association des deux démarches dans une perspective de développement RSE.

2.1.2 Transformation digitale : du changement organisationnel à la performance

La transformation digitale entretient une relation atypique avec le changement organisationnel, car ces deux transformations (digitale et organisationnelle), s'autoalimentent mutuellement. En effet, afin de faire face à la situation concurrentielle sur le marché et d'assurer leur survie et leur pérennité, les organisations cherchent à être en parfaite adéquation avec leur environnement. Pour se faire, les organisations doivent s'adapter sans cesse, car l'adaptabilité d'une organisation est aujourd'hui un facteur déterminant de performance (Mougin, 2013). La transformation digitale des organisations apparaît alors comme un moyen efficace d'être connecté à son environnement, d'être à l'écoute de ses variations, donc d'être plus à même de faire preuve de réactivité. Or, dans un environnement globalisé, où tous les acteurs ont accès au numérique, la transformation digitale – poussée par l'évolution technologique – conduit à une accélération de la dynamique environnementale du fait de l'hyper réactivité des organisations. Cette situation conduit alors à une augmentation de la complexité rendant les organisations davantage dépendantes à la transformation digitale. Cette dépendance au numérique influe sur la structure organisationnelle qui se transforme afin de permettre la pénétration durable de la transformation digitale en son sein. Le numérique est donc un accélérateur de changement, un transformateur qui alimente de façon perpétuelle les phases de « *décristallisation, transition, recristallisation* », décrite par K. Lewin⁴².

L'étroite relation entre transformation digitale et changement organisationnel n'est pas sans conséquence sur la performance. En effet, ce phénomène d'auto-alimentation est perçu par certains auteurs comme la condition *sine qua non* de la performance de l'organisation.

⁴¹ Devriendt, P. (2012), Accélérer le changement, Editions EMS, cité dans, Jonquières, M. & Joras, M. (2015).

⁴² K. Lewin (1968), Resolving social conflicts, Harper, cité dans, Collerette et al., 2002.

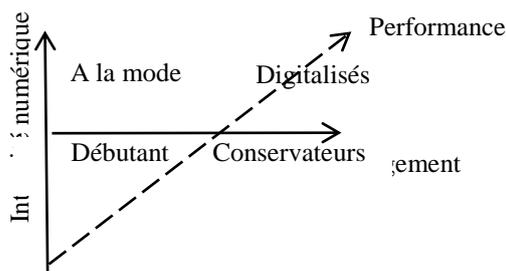


Figure adaptée de : Quatre types de maturité digitale (Capgemini Consulting).⁴³

Selon Capgemini Consulting, il existe quatre types de maturité digitale, étant fonction de l'intensité numérique et de l'intensité de la gestion du changement. Lorsque l'intensité numérique et l'intensité dans la gestion du changement sont basses, la maturité digitale est faible « débutants ». A l'opposé, lorsqu'elles sont élevées, la maturité digitale est forte : « digitalisée ». Ce dernier positionnement est le plus profitable aux organisations, car d'après D. Fayon, « la performance économique et sociale dépend directement de la maturité que [l'] entreprise a atteinte » (Fayon & Tartar, 2014). Un niveau de maturité digitale élevé est alors – selon les auteurs - synonyme de performance pour l'organisation.

La transformation digitale est nourrie à la fois par l'évolution technologique (externe à l'organisation) et par le changement organisationnel (interne à l'organisation) et c'est ce phénomène d'auto-alimentation qui favorise la performance socio-économique des organisations, donc le développement de la performance globale et le développement de la démarche RSE qui l'accompagne (cf. figure suivante).

2.1.2 Audit social : du changement organisationnel à la performance

L'audit social est lui aussi intimement lié au changement organisationnel et à l'évolution dynamique de l'environnement. En effet, l'audit social consiste à « mesurer pour agir ». La démarche de l'auditeur repose alors sur la sélection d'instruments de mesure valides et de référentiels pertinents pour proposer des recommandations. (Igalens et Peretti, 2016). L'audit social contribue donc à faire évoluer l'organisation en fonction des référentiels présents au sein de l'environnement. Le changement organisationnel tend de ce fait à l'adéquation entre les modèles externes (les « métamodèles ») et les modèles internes (Mougin, 2013).

Par conséquent, dans un environnement turbulent, l'audit social va remodeler sans cesse l'organisation afin, qu'à travers le changement organisationnel, les pratiques internes soient en adéquations avec les référentiels externes. Ainsi, la fréquence des audits dépend de la rapidité d'évolution de l'environnement et de la complexité des pratiques internes (Mougin, 2013). Comme pour la transformation digitale, le changement organisationnel issu de la démarche d'audit social a pour finalité l'amélioration de la performance économique et sociale. Tout d'abord, l'audit social permet des adaptations continues de l'organisation aux référentiels de l'environnement lui permettant d'être plus performante, car ce sont ses adaptations permises par l'audit social qui « apparaissent alors comme une des conditions de survie » (Candau, 1990)⁴⁴. De plus, l'audit social peut être également une source de performance pour l'organisation non pas uniquement lorsqu'il initie le changement, mais aussi lorsqu'il l'accompagne. Comme l'écrivent J. Igalens et J-M. Peretti, la contribution de l'audit social se révèle essentielle pour accompagner la mise en œuvre des changements (Igalens et Peretti, 2016). De ce fait, lors d'un changement organisationnel, le recours à l'audit social apparaît pertinent en vue d'accompagner correctement la dynamique de transformation organisationnelle et de renforcer les performances de l'organisation.

Enfin, l'audit social, au-delà de permettre le renforcement des performances économiques et sociales de l'organisation, contribue à l'atteinte de la performance globale, à travers la pleine prise en considération de la dimension humaine et plus largement de la dimension sociale, indispensable à la démarche de RSE (Igalens et Peretti, 2016). Ainsi, la transformation digitale et l'audit social, contribuent tous deux, à travers le processus de changement organisationnel, à développer la performance économique et sociale de l'organisation et favorisent l'atteinte de la performance globale dans une perspective de RSE. La relation entre audit social, transformation digitale, changement organisationnel et performance de l'organisation, peut être traduit à travers la figure suivante.

⁴³ Fayon & Tartar 2014, p. 17.

⁴⁴ Candau in Audit et Management, 1990.

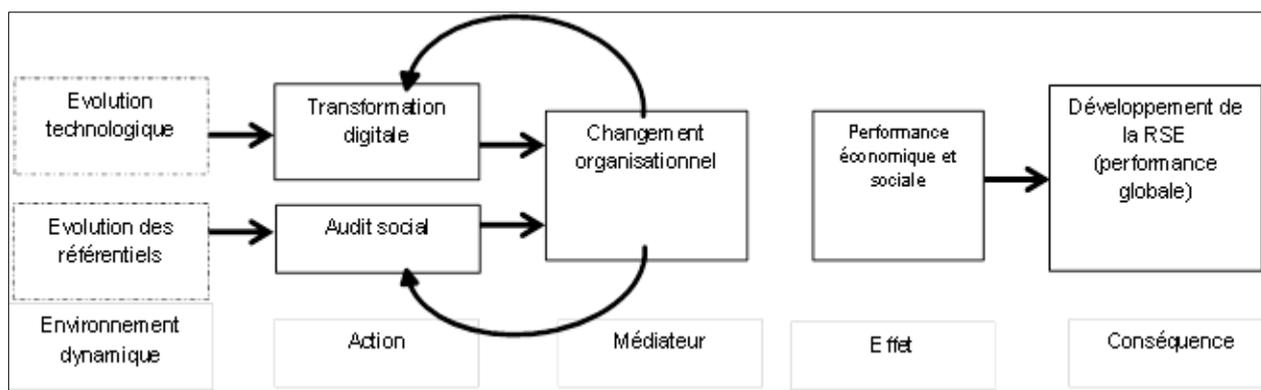


Figure : Transformation digitale et audit social : du changement organisationnel à la performance globale⁴⁵.

La transformation digitale et l'audit social contribuent à l'amélioration des performances de l'organisation à travers leur expression par le changement organisationnel. Il est donc à présent question de savoir si l'association de la transformation digitale et de l'audit social peut permettre à l'organisation d'atteindre plus efficacement la performance globale, et *in fine*, d'inscrire l'organisation dans une réelle démarche de RSE. Pour ce faire, l'articulation entre audit social et transformation digitale va être à présent questionnée sur le plan de l'activité productive de l'organisation. En effet, l'activité productive, à travers la mobilisation des ressources matérielles et immatérielles (humaines) constitue le vecteur principal de la performance de l'organisation à travers la création de valeur ajoutée qu'elle permet.

2.2 Apport de l'audit social à la transformation digitale : approche par l'activité de production

L'audit social est étroitement lié à l'activité productive du fait de la mobilisation de ressources humaines tout au long du processus de production. Au sein de l'activité de production, l'infusion de la transformation digitale porte sur trois axes complémentaires : dans le soutien de l'activité de production, dans l'activité de production elle-même et dans la transformation de l'activité de production. Au sein de ce deuxième développement, il est question de mettre en exergue les atouts et les faiblesses de la transformation digitale au regard de la performance globale et de soulignée en quoi le recours à l'audit social peut contribuer à pallier à ces faiblesses et à renforcer les performances de l'organisation dans une perspective de développement de la démarche RSE par l'atteinte de la performance globale.

2.2.1 La transformation digitale comme un support à l'activité de production

Au sein du terrain de recherche, et à l'instar de nombreuses organisations, la transformation digitale fait office de support à l'activité de production. Cette fonction support s'illustre, par exemple, dans le suivi de la production tout au long de la chaîne de valeur avec l'utilisation du scanner. Par la même occasion, la transformation digitale permet ici un contrôle sur les activités de chacun. La transformation digitale permet également de remplacer les données physiques, rigides, en données numérique souples, ce qui au-delà de renforcer la performance de l'organisation en matière d'écologie, permet un réel gain de performance en production.

En effet, le digital permet de s'affranchir de deux choses : la distance et les échanges de documents papier. La mutualisation des moyens permet également une meilleure circulation des connaissances dans l'entreprise. La simplification et la dématérialisation des processus, associé à une gestion plus fluide de la connaissance de l'entreprise offre plus de liberté aux collaborateurs, qui peuvent ainsi être plus rapides et efficaces dans leurs activités quotidiennes (Chaintreuil, 2015). Cette situation contribue à augmenter la productivité et la performance de l'entreprise, et ainsi à réduire les coûts cachés de l'organisation (Savall et Zardet, 2010). Cet affranchissement de la distance et des échanges papiers à cependant une limite qui mérite d'être interrogée dans une démarche d'audit social : le télétravail (ou travail à distance), qui plonge le salarié dans une condition de travailleur permettant (Carpentier *et al.* 2010). Le numérique permet de rester toujours connecter, dans tout lieu, et à toute heure, ce qui tend à transformer les structures, mais également les relations d'emploi et de travail. Dès lors, la transformation numérique tend à transformer les pratiques professionnelles en favorisant la confusion entre les sphères professionnelles et privées, de nature à bouleverser considérablement et durablement les relations de travail en entreprise. Cette transformation digitale a aussi créé une nouvelle catégorie de salariés, pour lesquels la législation sociale ne correspond que très imparfaitement aux réalités de leur quotidien,

⁴⁵ Source : L'auteur, inspiré du modèle conceptuel de Christophe Maurel et Mouloud Tensaout, 2014, p.80.

marqué par des situations de souffrance vécues et/ou exprimées au travail (Beljean, 2015 ; Carpentier *et al.* 2010). L'ensemble de ces faiblesses sur le plan social et sociétal constituent des biais de la transformation digitale, que l'apport de l'audit social peut permettre de limiter.

2.2.2 La transformation digitale comme outil de production

Au-delà de sa fonction de support, la transformation digitale peut prendre la forme d'outils de production, modifiant profondément les façons de travailler. En effet, comme l'illustre le terrain de recherche, l'installation de machines numériques automatiques, telles que le « Transstokeur »⁴⁶ ou des machines de coupe à commandes numériques, effectuent le travail qui jusqu'à lors était réalisé par la seule activité humaine. Cette digitalisation partielle de la production permet de gagner en productivité tout en économisant les ressources, ce qui contribue donc à une augmentation durable de la performance économique et financière de l'organisation, tout en développant la compétitivité de l'organisation ; compétitivité dépendant justement de la capacité d'innovation de l'organisation dans les méthodes et dans les produits (Lawrence et Lorsch, 1989). Cependant, bien que la digitalisation de l'activité de production est un effet bénéfique sur la pénibilité au travail, donc sur la performance sociale ; la contrepartie est souvent une réduction des effectifs, dont le préjudice social et sociétal est bien supérieur au gain permis par l'amélioration des conditions de travail des salariés restants.

Là encore, les faiblesses de la transformation digitale sur le plan social et sociétal peuvent être diminuées par le recours à la démarche d'audit social.

2.2.3 La transformation digitale comme un outil de transformation de l'activité de production :

Enfin, au sein de l'activité de production, la transformation digitale permet la création d'outils de transformation de l'activité productive. C'est de cette façon que les premières étapes du travail de la recherche doctorale sur les processus productifs sont réalisées, cela notamment à travers l'utilisation d'outils bureautiques et de logiciels de dessins 3D, permettant sur le terrain de recherche de représenter précisément les flux de production et l'ensemble des composantes de l'activité de production. Ce recours à la modélisation de l'activité de production est très utile pour la conception de flux alternatifs et pour la projection d'une nouvelle organisation du management des processus productifs ; cependant, la limite de ces outils est de décontextualiser les processus productifs en occultant la dimension RH de l'activité de production. Le rôle de l'audit social est alors de permettre une pleine prise en compte du facteur humain, les ressources humaines n'étant pas des ressources comme les autres, et d'assurer l'articulation entre les ressources matérielles et immatérielles au sein de l'activité de production (Combemale et Igalens, 2005). La transformation digitale s'intègre dans des ensembles variés au sein de l'activité de production, contribuant ainsi au développement de la performance et de l'efficacité organisationnelle. Les gains de performance permis profitent à toute l'organisation dans l'ensemble des activités qui la compose. En ce sens, la transformation digitale apporte une contribution non négligeable à la démarche d'audit social. Toutefois, la transformation digitale présente quelques travers et faiblesses, pouvant impacter négativement la performance sociale, donc la performance globale de l'organisation et sa démarche RSE. Pour pallier à ces faiblesses, il est essentiel de s'interroger en faisant un point sur l'apport de la démarche d'audit social dans les processus de transformation digitale.

2.2.4 L'audit social comme un apport essentiel à la transformation digitale

L'apport principal de l'audit social à la transformation digitale consiste à veiller à ne pas sacrifier la performance sociale au profit de la rentabilité. En effet, ce sacrifice serait à la fois dommageable à l'entreprise sur le long terme - qui ne pourrait pas tendre vers la performance globale et assurer sa pérennité - ; et dommageable pour l'environnement économique et social – puisque (dans une perspective de RSE), les performances sociales et sociétales de l'organisation seraient atrophiées. Pour se faire, le rôle de l'audit social est de permettre la préservation d'une certaine qualité au travail, à travers l'identification des risques et des défaillances dans le management des ressources humaines et de l'activité de production. Dans un contexte économique marqué par le court-termisme et la théorie de la myopie des institutionnels (Drucker, 1986)⁴⁷, l'audit social permet de tempérer les ardeurs de la rentabilité à court terme et à tout prix que laisse entrevoir la transformation digitale, cela en préservant et en renforçant les performances sociales et sociétales de l'organisation et la poursuite de la démarche RSE dans une vision à long terme. De plus, l'audit social peut également jouer un rôle important dans l'immersion de la transformation digitale au sein de l'organisation, car l'analyse sociale permet de

⁴⁶ Dans l'industrie, le transstockeur permet de charger et de décharger automatiquement des racks de palettes.

⁴⁷ Drucker (1986), To end the raiding roulette game, Across the Board: 30-39, cité dans, Peretti, Autissier, Frimousse et Ben Lahouel, 2014.

comprendre les problèmes que suscite une transformation de l'organisation et d'anticiper ces problèmes pour mieux les éviter⁴⁸ (Jonquières et Joras, 2015). Comme l'écrit J. Igalens et J-M. Peretti, « *la contribution de l'audit social se révèle essentielle pour accompagner la mise en œuvre des changements. Toute politique de changement concernant les hommes dans l'organisation crée un besoin d'audit social* » (Igalens et Peretti, 2016). En effet, se renfort qu'offre l'audit social à la transformation digitale est justifié car, « *les entreprises ne tirent pas pleinement profit du numérique dans leur développement* » (Fayon & Tartar, 2014). Or, l'audit social, à travers son action sur la dimension sociale de l'organisation, peut favoriser l'articulation entre transformation digitale et changement organisationnel et ainsi permettre à l'organisation de tirer pleinement profit de la transformation digitale.

Enfin, l'audit social permet de considérer pleinement le facteur humain, ce qui est favorable à la transformation digitale, cela à travers le pilotage de la motivation par la révision de l'ensemble des process qui contribuent à accroître la motivation, l'engagement, la fidélité, et l'implication des salariés, appuyant ainsi le succès de la transformation digitale, qui – ne l'oublions pas - est conduite par l'humain (Igalens et Peretti, 2016). Cette prise en considération du facteur humain est également déterminante dans le processus de changement organisationnel lui-même, car « *le capital Humain repose sur les notions de potentiel individuel, de motivation et d'engagement peut être étendu à la dynamique de transformation dans une logique d'apprentissage collectif et d'organisation apprenante* » (Autissier, Guillard et Moutot, 2010). Par l'intégration de référentiels permettant de développer le capital Humain, l'audit social contribue alors au développement du potentiel individuel et de la motivation, ce qui a un impact direct sur la dynamique de transformation de l'organisation et sur le développement des performances (Autissier, Guillard et Moutot, 2010).

De ce fait, comme l'illustre la figure suivante, s'immisce dans la relation entre l'audit social et le changement organisationnel le développement du potentiel des acteurs. Le potentiel humain, stimulé par le développement du capital Humain, offre la possibilité et les moyens aux acteurs de l'organisation d'influer directement sur le changement organisationnel, donc sur la transformation digitale et sur la performance.

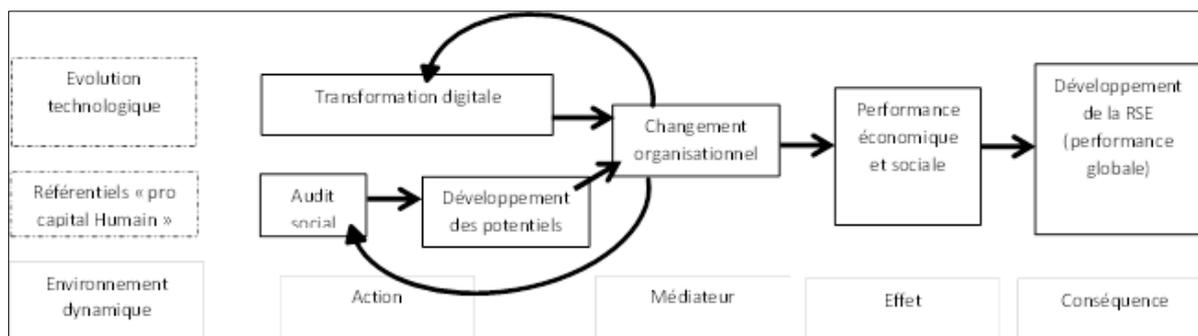


Figure : Apport de l'audit social dans la transformation organisationnelle à l'ère digitale ⁴⁹

L'apport de la démarche d'audit social dans l'intégration de la transformation digitale et donc précieux, car l'audit social permet de favoriser le succès de l'intégration de la transformation digitale afin que l'organisation puisse en tirer le plein profit ; le tout en préservant et en développant la performance sociale. La performance économique et sociale ainsi obtenue par l'association des deux démarches permet alors à l'organisation de tendre vers l'atteinte de la performance globale et de s'inscrire dans une démarche de RSE.

Conclusion

La démarche d'audit social et la démarche de transformation digitale présentent des similitudes dans leur manière de pénétrer les organisations. Elles sont toutes deux légitimées par la nécessité des organisations de s'adapter constamment à l'environnement. De plus, l'audit social et la transformation digitale ont un mode d'expression commun au sein de l'organisation, à travers le changement organisationnel qu'elles génèrent. Enfin, elles poursuivent une finalité commune, celle de renforcer l'efficacité et la performance économique et sociale des organisations. Au regard de la littérature et des constatations effectuées sur le terrain de recherche, l'association de la démarche d'audit social à la

⁴⁸ Peretti, J.M. (2013). Ressources Humaines, 14ème édition, Vuibert, cité dans, Jonquières, M. & Joras, M. (2015).

⁴⁹ Source : L'auteur (cf. figure précédente), enrichi par l'étude menée par Autissier *et al.*, 2010.

démarche de transformation digitale présente un fort intérêt sur le plan de la pleine prise en considération de la dimension humaine au sein de l'organisation. Plus généralement, la démarche d'audit social permet de pallier aux faiblesses et aux biais de la transformation digitale dans le domaine de la performance sociale et sociétale. Toutefois, la transformation digitale de l'organisation contribue également au développement de l'efficacité de la démarche d'audit social à travers les performances techniques permises par le numérique. Finalement, la démarche d'audit social et la démarche de transformation digitale se complètent et se renforcent mutuellement. Leur association contribue ainsi à permettre à l'organisation en changement de tendre vers un plus haut niveau de performance globale que ce qui était permis par la mise en application des démarches de façon dissociée.

En réponse à la problématique : *Quels sont en termes de performance les apports de l'audit social à la transformation digitale de l'organisation dans un contexte de changement organisationnel ?* L'apport de l'audit social à la transformation digitale, permet à l'organisation en changement de poursuivre plus efficacement son objectif d'atteinte de la performance globale, c'est-à-dire d'améliorer durablement sa performance, organisationnelle économique et financière, mais aussi sa performance sociale et sociétale, en accord avec la démarche de RSE.

Bibliographie

- Autissier, D., Guillard, A., Moutot, J-M. (2010), « La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté », *Management & Avenir* 1/2010 (n° 31), p. 95-117.
- Beljean, L. (2015). « L'évolution du travail à l'aune de la transformation numérique ». *Revue Française de Comptabilité*, N° 493, 30-33.
- Candau, P. (1990), « Audit et management », Sous la direction de Bousard, D & Stolowy, H *in*, *Cahiers français*, N° 248, 86-88.
- Cappelletti L., Noguera F. (2012), « La normalisation du management des ressources humaines : le cas des professions libérales réglementées », *Revue de gestion des ressources humaines* 3/ 2012 (N° 85), p. 36-52.
- Carpentier, S.; Bachelard, O. ; Peretti, J-M. (2010). « Audit social et qualité de vie au travail », *Management & Avenir*, N° 38, 52-57.
- Chaintreuil, J-N. (2015). *RH & digital : regards collectifs de RH sur la transformation digitale*, Editions Diateino.
- Collerette, P. ; Delisle, G. ; Perron, R. (2002). *Le changement organisationnel, théorie et pratique*, Presses de l'Université du Québec.
- Combemale, M. & Igalens, J. (2005). *L'audit social*, Presses universitaires de France. Collection Que sais-je ? N° 2399.
- Fayon, D. & Tartar, M. (2014). *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*, Edition Pearson.
- Igalens, J. & Peretti, J-M. (2016). *Audit social : meilleures pratiques, méthodes, outils*, 2e édition, Editions Eyrolles.
- Jonquière, M. & Joras, M. (2015). *Glossaire de l'audit social*, EMS éditions.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise*, (trad. Par J. Ledru). Les éditions d'organisation, collection « Les classiques E.O. ».
- Lambert A., Boulard J-C. (2013), « Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative, Ministère de la Réforme de l'Etat de la Décentralisation et de la Fonction Publique » ; Ministère délégué chargé de la décentralisation.
- March, J.-G., Simon, H.-A. (1999). *Les organisations problèmes psychosociologiques*, 2e éd. (trad. par J.C. Rouchy et G. Prunier), Edition Dunod.
- Maurel C., Tensaout M. (2014), « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », *Comptabilité – Contrôle – Audit / Tome 20 – Volume 3 – Décembre 2014* (p. 73 à 99).
- Milles, M.-B., Huberman, A-M. (2010). *Analyse des données qualitatives*, (trad. De la 2e éd. par Martine Hlady Rispal), 2e éd., Edition De Boeck Université. [1e éd. 1991].
- Mintzberg, H. (1995). *Structure & dynamique des organisations*, (trad ; par Pierre Romelaer). Les éditions d'organisation.
- Mougin, Y. (2013). *Les nouvelles pratiques de l'audit de management QSEP (Qualité, Santé et sécurité, Environnement, Performance)*, La Plaine Saint-Denis : AFNOR.
- Peretti J-M., Autissier D, Frimousse S, Ben Lahouel B, (2014), « Relation entre investissement institutionnel et performance sociale : évidence empirique des entreprises françaises cotées », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n° 267-268 – Finance (p.15 à 25).

- Savall, H. & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : observer l'objet complexe, Editions Economica.
- Savall, H. & Zardet, V. (2005). Tétranormalisation défis et dynamiques, Editions Economica.
- Savall, H. & Zardet, V. (2010). Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable, 5e éd. Editions Economica.
- Thiétart, R-A. *et al.*, (2014). Méthodes de recherche en management, 4e éd. Edition Dunod, coll. Management Sup.
- Uzan, O. Lehman, F. (2016). « Rapport du sous-groupe de travail au sein du groupe de travail « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME » (GT1).

TRANSFORMATION ET NUMERIQUE: QUEL ROLE JOUER POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ?

Patrick STORHAYE

Professeur Associé
CNAM Paris, France
patrick@storhaye.com

1. La révolution numérique n'est pas la cause de la nécessité de transformation des organisations

La crise financière de 2008, que de nombreux observateurs ont trop facilement imputée aux seules dérives des financiers, trouve son origine dans d'importants déséquilibres macroéconomiques entre, d'une part, les pays du G7, et, d'autre part, ceux que l'on qualifie il y a encore peu de pays émergents (Brender A. & Pisani F., 2010). Ces déséquilibres massifs, qui s'inscrivent dans une ancienne et lente désindustrialisation des économies occidentales, et notamment de celle de la France (Fontagne L. & Lorenzi JH., 2005), témoignent des bouleversements récents du panorama concurrentiel mondial.

Soumises à la réalité de l'intensité de « l'hyper-compétition » (D'Aveni R., 1994) et à un environnement dont les caractéristiques de complexité et d'incertitude ne sont plus à rappeler, les entreprises voient certains de leurs repères traditionnels s'estomper au profit de règles qu'elles maîtrisent mal. Nombre d'entre elles peinent à trouver les recettes d'une compétitivité dont l'agilité est manifestement devenue la clé, dès lors que les stratégies habituelles deviennent inopérantes. Le rythme qu'elles avaient pris, en maintenant un avantage compétitif temporaire sur les coûts puis en le renouvelant à l'aide de cycles réguliers d'innovations, montre ses limites. Il n'est plus question d'innover puis de rentabiliser mais d'innover et rentabiliser simultanément.

Ce dilemme renvoie à un vieux débat sur la difficulté à combiner une exploitation optimale de ressources existantes et l'exploration de nouvelles (Wernerfelt B., 1984). Il rappelle aussi la difficulté inhérente à toute organisation mise en situation de compétition: la nécessité d'être productive et rentable à court terme tout en étant en mesure de s'adapter en permanence à une réalité sans cesse changeante. On pourrait alors raisonnablement penser que ce sujet ne devrait pas présenter d'intérêt particulier dans le contexte contemporain, tant la littérature managériale témoigne de cette même quête d'intelligence collective depuis longtemps: les organisations apprenantes (Argyris C. & Schön D., 2002), le *Knowledge Management* des années 90, les cercles qualités ou même les recherches sur les caractéristiques des « *High Reliable Organizations* » (Roberts KH., 2011). Pourtant, et en substance, deux facteurs de contingence rendent cette question plus vitale que jamais :

- D'abord, le nouvel ordre concurrentiel mondial impose l'innovation sous toutes ses formes comme une condition de survie pour les entreprises les plus exposées. C'est d'ailleurs dans cette perspective que se sont inscrites les orientations de l'Europe, respectivement en 2000 avec la « stratégie de Lisbonne » puis en 2010 avec la stratégie « Europe 2020 » (Gaillard M., 2013).
- Par ailleurs, les modèles organisationnels et managériaux traditionnels atteignent manifestement leurs limites au point d'être vigoureusement critiqués, d'une part pour leur incapacité à favoriser l'innovation et, d'autre part, pour leurs effets pathogènes sur les collaborateurs (Dupuy F., 2011).

Dans ce contexte, le thème de la transformation des organisations s'est progressivement imposé comme l'une des préoccupations premières des firmes. Le « *continuous morphing* » (Rindova VP. & Kotha S., 2001), au sens de la capacité d'adaptation permanente de l'activité de l'entreprise, de son modèle d'affaires, de son organisation et des ressources qu'elle mobilise, est désormais considéré comme l'une des principales clés de la compétitivité.

C'est sur ce terreau que la « révolution » *digitale*⁵⁰ s'est greffée, créant à la fois une source d'inquiétude supplémentaire mais ouvrant aussi de nouveaux espoirs.

- D'une part, la banalisation de l'acquisition et de la maîtrise des technologies numériques, alliée à la démocratisation massive de leur usage, risque de fragiliser aussi rapidement que brutalement des positions établies dans de nombreuses activités : disparition de certaines activités, désintermédiation d'autres, naissance de nouvelles, réduction de barrières à l'entrée, émergence de nouveaux modèles d'affaires, etc.
- D'autre part, ces mêmes technologies ont transformé les comportements individuels et collectifs dans la société civile avec une vitesse, une ampleur et une intensité sans précédent : accélération de la porosité des frontières entre espaces informationnels, modification du rapport à l'information et à la connaissance, évolution du rapport individuel et collectif à la notion de contrôle, affirmation du besoin d'expression individuelle, émergence de nouveaux espaces de satisfaction des besoins d'identité et d'appartenance, etc. Or, la plupart de ces thèmes flirtent avec des notions fondamentales en matière d'organisation et de management : information et contrôle, rapport de l'individu au groupe, etc. Le *digital* a alors ouvert, au moins dans les esprits, un vaste champ des possibles quant aux transformations dont il pourrait être la source en entreprise.

2. Les rapports entre *digital* et Fonction Ressources Humaines

2.1. Qu'est-ce que le « digital » ?

Pour comprendre la nature des interactions à établir entre le sujet du numérique et la fonction Ressources Humaines (FRH), encore faut-il tenter de définir ce qu'est le *digital*, tant il s'agit d'un mot valise par excellence. Certes, les rapports entre informatique et RH ont souvent été traités dans la littérature contemporaine, mais il est erroné de réduire le sujet du *digital* à sa seule dimension technique. L'informatique, y compris ce que l'on a désigné sous le terme de Technologies de l'Information et de la Communication (« TIC ») durant la décennie 2000, s'articule autour de 4 grands axes qui ont tous évolué de façon significative: matériel, logiciel, réseau, usages.

C'est en quelque sorte la combinaison de l'évolution des trois premiers qui a rendu possible le formidable essor du dernier. La connexion permanente et en quasi tous lieux d'appareils (« *devices* ») mobiles aussi faciles qu'agréables à utiliser grâce à des applications offrant des expériences utilisateurs fluides et faciles d'accès a en effet permis la démocratisation massive de l'usage de l'informatique, tel qu'on le connaît aujourd'hui.

2.2. Sur quels plans la fonction RH est-elle concernée par le digital ?

Le rapport entre la question du *digital* et la FRH peut être appréhendé selon 4 angles de vue complémentaires et indissociables.

2.2.1. La FRH elle-même

La FRH est d'abord concernée par le numérique pour son propre périmètre. La littérature professionnelle et académique a abondamment exploré la question de l'informatisation de la fonction, tant sur le plan de sa capacité à délivrer des résultats que sur celui de sa productivité ou de la décentralisation que permet la mise en œuvre de processus collaboratifs (Silva F., 2015). C'est d'ailleurs cet angle de vue qui a prédominé chez les praticiens pendant toute la décennie 2000 durant laquelle la priorité a été donnée à l'évolution des SIRH (processus métier, émergence de l'urbanisation des SI, etc.). Dans cette perspective, le numérique est appréhendé comme un levier opérationnel de la fonction, une sorte de « bras armé » qui lui permet d'optimiser son efficacité et qui est, par conséquent, assujéti à la finalité RH en tant que telle. L'horizon nouveau qu'ouvre véritablement le *digital*, si l'on considère la dimension culturelle du sujet, est double :

- Ce que la « révolution numérique » a démontré invite à considérer que la posture traditionnelle de la FRH à l'égard de l'informatique gagnerait à évoluer. Il lui faut en effet désormais apprendre à tenir compte du champ des possibles que lui ouvre ce potentiel, sans pour autant considérer que ce qui est possible est nécessairement souhaitable. En d'autres termes, circonscrire l'informatique au seul rang de moyen au service d'une finalité pensée en son absence n'est plus une posture tenable dès lors que l'on sait que l'outil est un puissant déterminant ;

⁵⁰ Le purisme exigerait l'emploi du terme « numérique » à la place de l'anglicisme *digital*, comme y invite la note du 7 novembre 2013 de l'Académie Française. Nous nous sommes néanmoins autorisé cet anglicisme car son emploi est désormais très courant.

- Par ailleurs, envisager la digitalisation de la FRH ne se limite pas à son informatisation. Il s'agit d'une démarche d'acculturation sur le plan des usages qu'il faut enclencher et développer au sein des équipes RH. L'évolution des appareils (« *devices* ») et de leurs interfaces (essentiellement le tactile) permet, par exemple, de facilement imaginer un Responsable RH de proximité s'asseoir à côté d'un manager opérationnel, tablette tactile en main, pour consulter avec lui des résultats d'analyses RH (« *analytics* ») et jouer ainsi son rôle de support aux opérationnels.

2.2.2. Le travail et l'organisation

En deuxième lieu, le numérique transforme en profondeur la manière dont les acteurs internes de la firme travaillent. Trois dimensions concernent particulièrement la FRH :

- La première réside dans le fait que l'informatique a toujours eu des effets structurants sur le travail, à commencer par les conditions dans lesquelles il s'exerce. Les conséquences de l'obésité informationnelle sont par exemple connues depuis bien longtemps (Meier R., 1963) et les effets des outils de communication sur les personnes et leurs interactions managériales ont été souvent décrits (Yates, Malhotra, Kalika, Silva etc.) ;
- La deuxième dimension qui devrait intéresser la FRH réside dans le fait que la technologie constitue un levier de structuration de l'organisation selon la manière dont les acteurs se l'approprient (Giddens A., 1984), la contourne ou l'adapte (Orlikowski W., 1992). Dans cette optique, par exemple, la modélisation de l'organisation et la gestion des rôles et des habilitations dans les applicatifs RH structurent puissamment les territoires (Bidan M., 2006) et les jeux de pouvoir internes. De la même manière, les discussions qui entourent fréquemment la gouvernance des SIRH (répartition entre ce qui relève des filiales et du groupe par exemple) démontrent concrètement que le numérique a un impact organisationnel, positif ou négatif (il suffit de voir les effets d'ERP normatifs sur des organisations décentralisées pour s'en convaincre), et que les acteurs en sont pleinement conscients ;
- Enfin, la troisième raison qui motive l'intérêt que devrait porter la FRH au numérique, relève des nouvelles formes d'organisation du travail qu'il permet. Le numérique participe par exemple fortement à l'accélération du recours à une sous-traitance de plus en plus individuelle, à la manière de « nouveaux marchands » (Boyer L. & Scouarnec A., 1999), comme en témoigne le poids de la « *GIG economy* » aux Etats-Unis⁵¹, ce qui n'est pas sans conséquence sur la manière d'aborder la GPEC ou sur le périmètre d'un SIRH. Le numérique rend également possible un nomadisme professionnel complet, au-delà du cadre strict du télétravail déjà bien connu des praticiens (même si la loi Warsmann 2012 a contribué à l'alléger), dont les opportunités sont considérables mais les conséquences potentiellement très importantes.

2.2.3. L'écosystème de la FRH

La fonction RH est concernée sur un troisième plan dans la mesure où le *digital* bouleverse en profondeur les comportements individuels et collectifs de tous les acteurs de son écosystème. Elle est d'abord confrontée à des attitudes qui entrent en décalage avec ses pratiques usuelles, ce qui l'oblige à tout le moins à s'interroger sur l'opportunité et la pertinence de modifier ses façons de faire. Or, en la matière tous ses principaux processus sont impliqués, y compris ceux qui relèvent des relations sociales. Par ailleurs, la *mobilité*⁵² qui résulte de l'adoption massive du numérique (*BYOD*, nomadisme, etc.), l'arrivée des objets connectés combinée à la puissance d'analyse et de restitution de données hétérogènes, complexes et en temps-réel (techniques développées dans le *big data*) ainsi que les pratiques des acteurs de l'offre doivent inviter la FRH à s'interroger sur ce que Gilles Deleuze appelait déjà en 1987 les « *sociétés de contrôle* »⁵³. Deux faits récents témoignent en l'occurrence de cette fragilité des frontières entre bonnes intentions et dérives potentielles. Ils devraient questionner les praticiens :

- l'utilisation anonyme de puces RFID sur les porte-badges des collaborateurs chez Sanofi⁵⁴ pour optimiser l'utilisation des espaces de travail ;

⁵¹ Selon une étude du US Government Accountability Office (GAO) publiée en avril 2015, la main d'œuvre temporaire (« contingent workforce ») représente 40% de l'emploi aux Etats-Unis (contre 30% en 2005 selon le même organisme) dont 13% de travailleurs indépendants au sens le plus strict du terme. Source : <http://www.gao.gov/assets/670/669899.pdf>

⁵² Néologisme proposé par Xavier Dalloz pour évoquer à la fois les termes de mobilité et d'ubiquité

⁵³ Conférence donnée par Gilles Deleuze le 17 mai 1987 dans le cadre des mardis de la fondation Femis sur le thème « Qu'est-ce que l'acte de création », suivie d'un article intitulé « post-scriptum sur les sociétés de contrôle » dans L'Autre Journal, n°1, Mai 1900

⁵⁴ <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/04/20/20005-20160420ARTFIG00259-sanofi-se-defend-de-surveiller-ses-salaries.php>

- l'implantation de puces non anonymes de même nature sous la peau de la paume de la main des salariés volontaires des sociétés locataires de l'immeuble Epicenter⁵⁵ de Stockholm pour faciliter leur accès aux locaux, payer la cantine, etc.

2.2.4. Le business

Enfin, la FRH est concernée par le numérique en cela que ce dernier bouleverse tout simplement la vie des affaires et donc de l'entreprise qu'elle sert. C'est très certainement le terrain sur lequel, dans la pratique, la FRH est moins présente parce qu'il appelle une démarche prospective, à commencer par la prospective des métiers (Boyer Scouarnec 2002) 2009), dont elle n'est pas si coutumière. Si l'on veut bien entendre que la digitalisation des entreprises est à apprécier sous l'angle des opportunités et des menaces qui s'ouvrent ou pèsent sur leur *Business Model*, il n'est pas déraisonnable de considérer que c'est sur ce plan que devrait s'exprimer l'une des contributions les plus importantes de la FRH à la stratégie. Il n'est pas ici question de débattre des risques « d'uberisation » de telle ou telle activité. Ce phénomène n'étant ni plus ni moins que la conséquence de barrières à l'entrée qui s'effacent, de régulations qui évoluent (le coup de frein donné à AirBnB à Berlin est à ce titre révélateur⁵⁶) et d'une offre souvent suffisamment dominante pour s'affranchir de servir la demande en s'intéressant à sa satisfaction. En revanche, tenter d'estimer les conséquences probables de la digitalisation sur le capital humain de l'entreprise, et sur les *scenarii* qu'elle peut envisager de manière à disposer des compétences *ad-hoc* pour rendre ses ambitions possibles, constitue bien le cœur de métier de la FRH.

En synthèse, l'enjeu *digital* de la FRH s'exprime sur 4 plans :

- Sur le plan des processus et de la culture RH, c'est-à-dire la capacité de la FRH à mener à bien sa propre digitalisation pour optimiser son efficacité ;
- Sur le plan du travail et de son organisation, c'est-à-dire la capacité de la FRH à faire en sorte que l'entreprise profite des opportunités qu'offre le numérique en matière d'organisation du travail sans en subir les éventuelles conséquences négatives ;
- Sur le plan des relations avec son écosystème, c'est-à-dire la capacité de la FRH à anticiper et à tenir compte des évolutions comportementales de ses partenaires ;
- Sur le plan de sa contribution stratégique, c'est-à-dire la capacité de la FRH à contribuer à rendre possible la stratégie de l'entreprise en tenant compte du fait *digital*.

3. Quelle feuille de route pour la fonction RH ?

La feuille de route que la FRH peut se donner sur le thème du *digital* doit naturellement couvrir l'ensemble de ces aspects. En cela, le *digital* ne modifie pas fondamentalement son rôle mais il constitue un fait majeur qui conditionne la manière dont elle doit l'exercer. Or, il convient de distinguer deux plans distincts :

- D'une part, la manière dont la FRH peut contribuer à la maturité numérique de l'entreprise,
- et, d'autre part, la manière dont elle peut explorer le *digital* comme facteur de performance sur les différents sujets que nous avons évoqués précédemment.

3.1. Contribuer à la maturité numérique de l'entreprise et accompagner sa transformation numérique

Régulièrement critiquée, y compris dans son existence même, la FRH n'est vraisemblablement pas perçue comme la plus légitime pour accompagner la transformation numérique de l'entreprise. Une étude⁵⁷ réalisée en 2015 par Google la place par exemple dans les fonctions les moins « *en mesure d'initier et conduire ce changement* ». Au-delà de cette question de la légitimité d'intervention qu'elle doit acquérir, la FRH a un rôle indéniable à jouer dans l'acculturation numérique de l'entreprise. David Autissier et Jean-Michel Moutot affirment que « *le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre. Cette immatériabilité nécessite un travail d'accompagnement visant à faire adhérer les personnes par qui le changement deviendra une réalité.* »⁵⁸ C'est bien cet accompagnement auquel la FRH doit être en mesure de contribuer pour que la transformation numérique de l'entreprise devienne réalité.

Cet accompagnement comprend 4 phases:

⁵⁵ <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-des-puces-rfid-greffe-es-dans-la-paume-de-salaries-suedois-60182.html>

⁵⁶ http://www.liberation.fr/futurs/2016/04/29/airbnb-dans-le-viseur-de-berlin-et-de-paris_1449445

⁵⁷ Google (2015) Etude « Working Better Together »

⁵⁸ Autissier D. & Moutot JM. (2013) « Méthode de conduite du changement. Diagnostic - Accompagnement – Pilotage » 3^{ème} édition, Dunod, p. 6

- Une phase d'acculturation des principaux décideurs pour qu'ils prennent conscience des enjeux réels liés au *digital*, car ceux-ci peuvent questionner très intimement des fondamentaux de l'entreprise (mission, vision, valeurs) comme l'illustre par exemple les conséquences du *Big Data* sur le principe de mutualisation des risques dans le secteur de l'assurance ;
- Une phase de pédagogie qui a pour ambition de transmettre aux managers et leaders internes cette lecture des enjeux et les choix structurants qui en découlent pour qu'ils se les approprient et puissent en faire la traduction pour le périmètre qui les concerne ;
- Une phase de déploiement qui nécessite de revisiter progressivement les principaux processus managériaux et RH pour qu'ils tiennent compte de cette réalité naissante et en favorisent le développement et l'appropriation par le plus grand nombre ;
- Une phase d'intégration, enfin, durant laquelle l'ensemble des processus RH et des pratiques organisationnelles et managériales doit être entièrement revu en conséquence pour soutenir dans la durée les choix réalisés.

A toutes ces phases, la transformation numérique de l'entreprise pose de nombreuses questions, à commencer par des questions éthiques, dont la FRH doit être le gardien, pour faire en sorte que la digitalisation ne se fasse pas au détriment de l'Homme mais bien à son service. « *La révolution numérique peut valoriser le rôle de chacun comme elle peut être un nouveau Taylorisme. C'est l'attention portée aux Hommes qui en décidera* » rappelle Philippe Canonne (Barabel, 2014). De nombreux exemples peuvent illustrer les difficultés potentielles que la FRH aura ainsi à affronter :

- La robotisation comme les progrès de l'intelligence artificielle peut menacer de nombreux emplois⁵⁹ ce qui conduira la FRH à s'interroger sur ce qui doit être concerné ou non et sur les conséquences sur les personnes ;
- Les risques de dérives dans l'utilisation d'objets connectés à des fins de contrôle abusif des salariés par exemple qui doit inviter la FRH à la plus grande des vigilances (chartes, contrôle, éducation, etc.) ;
- La tentation que pourraient avoir certains opérationnels, pressés par le temps, à suivre un peu aveuglément les recommandations d'algorithmes prédictifs et qui doit inviter la FRH à les accompagner dans l'exploitation intelligente de nouveaux outils ;
- Les risques concernant la protection des données personnelles et les limites qu'il faudra bien gérer quant à leur exploitation, y compris à des fins « vertueuses » ;
- Etc.

Les contours concrets et opérationnels de cet accompagnement restent encore difficiles à cerner précisément (Barabel, 2014). Il concernera par exemple :

- Des actions de formation pour que chacun s'approprie les nouveaux outils et les méthodes de travail associées ;
- Une transformation en profondeur des modes d'apprentissage pour qu'ils soient adaptés non seulement aux opportunités existantes (MOOC, tutoriels vidéos gratuits sur le Web, personnalisation active des programmes grâce aux progrès de l'intelligence artificielle, etc.) mais aussi aux nouvelles manières de travailler (nomadisme notamment). La formation est d'ailleurs considérée par les DRH comme le domaine le plus impacté par le numérique à horizon 5 ans (Barabel, 2014) ;
- Des méthodes de recrutement profondément revisitées pour réussir à « toucher » les talents là où ils sont, notamment pour les profils « pénuriques » : utilisation de réseaux non professionnels (Facebook ou Instagram par exemple), plateformes de jeux, etc. ;
- Un rôle de conseil auprès des acteurs de terrain pour les aider à réussir à fédérer des individualités issues de tout bord (salariés, indépendants, sous-traitants, etc.) autour d'un projet, avec l'outillage que cela comporte (répartition du travail, animation et gestion de projet, *reporting*, appréciation des contributions individuelles, etc.);
- Un accompagnement des opérationnels sur la gestion des risques que pourraient induire des pratiques et des méthodes de travail nouvelles en décalage avec des exigences légales (temps de travail, conservation de documents dématérialisés, etc.)
- Une révision des référentiels de compétences et des processus d'évaluation pour qu'ils tiennent compte de nouvelles manières de faire ;

⁵⁹ Une étude de BPI estime que 4 emplois sur 10 disparaîtront dans les 5 ans à venir (source : <http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/metier-et-carriere/profils/0211094673299-digital-la-fonction-rh-monte-au-filet-212238.php>)

- La mise en place d'une veille avancée pour détecter les éventuelles situations à risque que le digital pourrait provoquer (situation de dépendance, risque de déshumanisation trop importante des rapports humains, etc.) ;
- Une utilisation accrue de modèles algorithmiques pour aider l'ensemble des acteurs à mieux piloter leur activité et leurs projets sur un plan humain comme Google en a ouvert la voie (Barabel, 2014);
- Une implication plus grande dans la conception et la gestion des espaces de travail et leur diversité (espace de *co-working*, tiers-lieux, etc.) ;
- L'utilisation de capteurs pour disposer d'informations permettant de décider d'actions pertinentes en faveur d'une meilleure qualité de vie au travail.

3.2. Utiliser le digital comme levier de performance

3.2.1 Sur le plan de la FRH elle-même

L'acculturation *digitale* de la FRH pose d'abord la question de son informatisation. Il ne s'agit pas d'un sujet nouveau. Jean-Marie Peretti rappelle en effet que « *les DRH se sont intéressés très tôt à l'apport de l'informatique pour la performance de leur fonction* »⁶⁰. Bien que parfois considérée comme un « *parent pauvre de l'informatisation* »⁶¹ par rapport à d'autres fonctions de l'entreprise, la FRH a en effet clairement joué la carte de l'informatique durant ces 20 dernières années, et ce dans une perspective d'optimisation de son efficacité. « *Reconnu par les responsables RH comme le moyen le plus efficace pour améliorer la performance de leur fonction* »⁶², le numérique est entré dans les mœurs de la FRH, au point où « *6 décideurs sur 10 considèrent l'automatisation des processus RH parmi les enjeux clés de la fonction RH* »⁶³. Les DRH seraient donc familiers du *digital* (82% des DRH⁶⁴ affirmaient être familiarisés avec les concepts du *SaaS/Cloud* en 2014), au point même qu'une petite majorité¹³ d'entre eux (52%) considéreraient le « *Big Data RH* » comme un moyen de rendre leur fonction plus performante.

Il ne fait nul doute que l'informatique a joué un rôle déterminant dans l'amélioration de la productivité de la FRH durant ces 20 dernières années. « *Sommée, comme ses homologues, de s'interroger sur sa rentabilité pour justifier son existence* »⁶⁵, la FRH a en effet relevé le défi de la productivité essentiellement grâce aux technologies dans la mesure où ces dernières constituent la condition nécessaire des principales méthodes le permettant (automatisation des tâches, mutualisation des moyens, externalisation d'activité). Une étude⁶⁶ de CSC - Challenges affirme en ce sens que « *les gains ont notamment été obtenus par l'informatisation des processus (58% en 2003, 84% en 2012), la réorganisation de la fonction RH (43% en 2003, 65% en 2012), la création de centres de services partagés RH (38% en 2003, 34% en 2012)* ». Pourtant, malgré ces efforts, de nombreuses remarques semblent devoir être formulées :

- Le chemin de la digitalisation RH est encore très loin d'être terminé si l'on en croit les taux d'équipement de processus aussi importants que ceux comme la gestion des talents qui sont encore manifestement très faiblement informatisés. En vérité, les processus du socle administratifs (paie, gestion administrative et gestion des temps) sont très correctement couverts (95% selon Markess International⁶⁷ pour la paie en France) mais pour le reste le chemin reste encore à faire dans de nombreuses entreprises ;
- Par ailleurs, les efforts des dernières années ont essentiellement porté sur la productivité de la fonction et donc sur le SIRH et son exploitation (*SaaS/BPO*). Son urbanisation s'est appuyée sur des analyses en processus métiers souvent trop éclatées, ce qui a nuit intrinsèquement à la cohérence intra-RH dans son ensemble alors qu'il s'agit d'un facteur d'efficacité;
- Le foisonnement de l'offre et sa recombinaison permanente, tant en termes de solutions applicatives que de prestataires les mettant en œuvre, a contribué à une accélération de l'éclatement des SIRH⁶⁸ dans les grandes entreprises là aussi au détriment de la cohérence d'ensemble du SI et de la maintenabilité des systèmes ;

⁶⁰ Peretti JM. (2012) « Quels sont les bénéfices apportés à l'organisation RH par le SIRH » Le SIRH Vuibert

⁶¹ D'Erceville H. (2000) « La gestion du personnel, parent pauvre de l'informatisation », 01net.com

⁶² CSC – TNS Sofres – Liaisons Sociales (2010) « Baromètre RH 2010 : rebond ou rupture ? »

⁶³ Hafiz S. (2015) « Fonction RH : la digitalisation, sinon rien ! » Parlons RH, 19 février 2015

⁶⁴ Markess International (2016) « Solutions de gestion des RH et du capital humain 2014-2016 »

⁶⁵ Guérin F. & Pigeure F. & Gilbert P. (2009) « La professionnalisation de la fonction RH . Mythe et limites », Revue française de gestion 4/2009 (n° 194) , p. 105-121

⁶⁶ CSC – Challenges (2012) « Baromètre RH et transformation 2012: Tout se transforme. »

⁶⁷ Hafiz S. (2015) « Fonction RH : la digitalisation, sinon rien ! » Parlons RH, 19 février 2015

⁶⁸ L'étude du groupe ADP « Gestion du capital humain : savoir exploiter les big data » publiée en 2015 stipule que le nombre moyen de systèmes/fournisseurs de paie et RH utilisés dans le monde est passé de 19 en 2013 à 31 en 2015

- L'observation de la pratique montre en outre que l'harmonie entre, d'une part, les propriétés intrinsèques des SI et des briques applicatives et, d'autre part, la culture de l'entreprise et les invariants des politiques RH, reste une dimension très souvent sous-estimée si ce n'est ignorée dans les projets SIRH ;
- En outre, l'expérience utilisateur de nombreuses solutions RH (ce que l'on désigne par l'acronyme *UX* pour *User eXperience*) reste encore extrêmement éloignée des standards auxquels les collaborateurs se sont désormais habitués dans leur vie quotidienne ;
- Enfin, la dimension culturelle du *digital* est encore très loin d'être épuisée dans la plupart des équipes RH, à commencer par la maîtrise des données et de la culture d'analyse qu'elle exige.

3.2.2. Sur le plan du travail et de l'organisation.

En deuxième lieu, parce que « *le digital a le potentiel de transformer en profondeur la manière dont les personnes travaillent dans les organisations* »⁶⁹, la FRH a rapidement été confrontée à ses principales conséquences.

La première d'entre elles s'inscrit dans le développement massif du travail nomade⁷⁰ que le *digital* a permis, avec l'ensemble des opportunités que cela offre mais également de nombreuses difficultés qui sont encore loin d'être totalement traitées : « *le travail nomade se généralise avec ses bons côtés (liberté, efficacité) et ses risques de dérives : tout le monde devient connectable et connecté tout le temps et partout* »⁷¹. Le potentiel de souplesse qu'ouvre une mobilité accrue est vaste mais il interroge la capacité d'organisations, dont toutes les frontières explosent, à faire naître et entretenir un sentiment d'appartenance sans lequel leur matérialité n'est que virtuelle. Le télétravail, par exemple, version strictement encadrée du nomadisme, est en cela un puissant révélateur de la qualité des relations managériales et renvoie inmanquablement les protagonistes à s'interroger sur leur conception du triptyque contrôle/autonomie/confiance, fondement même du management. La conscience que la FRH doit développer sur ce sujet dépasse de très loin les simples aspects légaux ou techniques qui la mobilisent souvent et doivent l'inviter à une réflexion en profondeur sur le travail et son sens. Lorsque Dominique Wolton s'interroge sur « *quel est, aujourd'hui, le modèle culturel pour le travail, quand on voit les transformations qui l'ont affecté en moins d'un siècle et qui ont modifié toutes les représentations que nous en avons ?* »⁷², il pose une question fondamentale au regard des enjeux de transformation des organisations. S'interroger sur le sens du travail devrait être une priorité pour la FRH quand le *digital* présente le paradoxe de renforcer le joug du travail prescrit (par l'intermédiaire de l'inflation de processus qu'il soutient) tout en favorisant l'autonomie individuelle (par le biais du nomadisme qu'il suscite).

Le deuxième aspect relève des conditions de travail profondément modifiées par la démocratisation de l'usage du *digital*. La FRH doit inévitablement les traiter dès lors que la surcharge informationnelle est potentiellement source de stress ou que les risques de cyberdépendance constituent une réalité aux conséquences notoires (Sergerie, AM. 2014), dont même les jeunes sont conscients⁷³ contrairement à ce que l'on pourrait croire, à tel point qu'ils ont été affublés d'un acronyme (« FOMO » pour « *Fear Of Missing Out* »). La FRH doit investir tous les aspects liés à la prévention des risques, par l'éducation à un usage intelligent et sécurisé des technologies, y compris sous l'angle de la sécurité informationnelle de l'entreprise mise à mal par le développement de phénomènes comme le BYOD, mais également sur le plan de l'articulation entre technologies et espaces de travail, etc.

Si ces aspects sont des évidences pour une FRH rompue à ce type de conséquences, la recherche d'agilité collective qui préside aux enjeux de transformation, et la manière dont le *digital* peut en constituer un levier efficace, lui est moins familier. La question de la gouvernance des SI, qui contribue fortement à matérialiser la réalité d'une organisation, avec ses territoires et ses jeux de pouvoir, est par exemple importante. Or, l'observation de la pratique montre que c'est une dimension dont la FRH n'est que rarement partie prenante. Par ailleurs, si le numérique ouvre un potentiel de transformation des organisations, encore faut-il imaginer vers quoi et comment. Comprendre les formes organisationnelles que peut préfigurer l'émergence d'une technologie, ou la démocratisation massive de l'usage d'une autre, reste un exercice prospectif très difficile. Or, la FRH ne peut raisonnablement s'en affranchir durablement si elle prétend jouer un rôle important sur ces sujets. De nombreux champs pourraient ainsi être appréhendés, étudiés, explorés plus qu'ils ne le sont. C'est par exemple le cas des principes de *gamification* qui ouvrent vraisemblablement des champs intéressants en matière de reconnaissance /

⁶⁹ Deloitte (2015) « Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation » MIT Sloan Management Review, Deloitte University Press

⁷⁰ Le nomadisme, le télétravail et le travail à distance constituent le 2^{ème} sujet sur lequel les DRH pensent que le numérique aura un impact important à horizon 5 ans (Barabel, 2014)

⁷¹ Cuenot P, DRH Bouygues Télécom (Barabel, 2014, p.199)

⁷² Delors J. (1994) « L'unité de l'homme (Entretiens avec Dominique Wolton) », Odile Jacob

⁷³ « Pour 77% des jeunes, le numérique est trop présent dans leur génération », de Coustin P., Le Figaro.fr, 10/09/2015

engagement. S'ils commencent à être exploités par des praticiens RH précurseurs, notamment dans le recrutement (L'Oréal ou Danone par exemple) ou dans la formation (*Serious games*), ils ne le sont que de manière embryonnaire dans les autres champs des RH. Les principes sous-jacents des jeux possèdent vraisemblablement des caractéristiques susceptibles d'inciter les acteurs à collaborer (McGonigal J., 2011) et si le jeu est consubstantiel à la culture (Huizinga J., 1938) en comprendre et explorer les mécanismes est nécessaire pour qui s'intéresse à la nécessité de forger un sentiment d'appartenance au sein d'une communauté.

Que penser, par exemple également, de ce que le concept informatique de *blockchain* (utilisé à l'origine pour la monnaie virtuelle *bitcoin* et sur lequel s'appuient les communautés décentralisées pour gérer et certifier leurs principes de fonctionnement) peut présenter comme intérêt dans les RH et le management dans la mesure où sa principale propriété consiste à agir comme un tiers de confiance ?

Les Réseaux Sociaux d'Entreprises (RSE) commencent à se développer⁷⁴ pour tenter de favoriser une meilleure coopération interne, avec une prédominance d'applications inspirées des principes de Facebook comme Yammer racheté par Microsoft en 2012 ou avec d'importantes fonctionnalités de gestion de contenus (« CMS ») comme par exemple Jalios. La FRH s'est certes rapidement intéressée depuis quelques années à ces opportunités. Toutefois, les principes qu'elle y insuffle souvent (approches trop normatives, volonté trop affirmée de régulation et de contrôle, attention trop importante accordée à la structuration de l'information, etc.) sont culturellement éloignées des propriétés des outils les plus fréquemment utilisés dans la pratique (Slack et Trello par exemple) dans les entreprises où la collaboration semblerait plus naturelle (start-ups, industrie du jeu, etc.). L'équilibre entre la tentation d'un contrôle liberticide et d'un trop-plein de liberté avec son cortège d'auto-censure et de pression sociale est bien loin d'être trouvé. Là encore, le véritable champ d'investigation de la FRH sur la question numérique est d'ordre culturel.

Face à toutes ces mutations de l'organisation du travail, la FRH doit accompagner les collaborateurs pour qu'ils puissent appréhender de nouvelles façons de faire. Comme l'affirme François Silva « *La FRH doit créer les conditions pour que chaque acteur de l'entreprise ait les grilles de compréhension des changements en cours. (...) La FRH doit aider les managers à réfléchir à leur organisation du travail, et, en premier lieu, leur donner des principes d'organisation pour gérer leur information* »⁷⁵.

3.3.3. Sur le plan des relations entre la FRH et son écosystème

Le troisième aspect relève des évolutions comportementales des acteurs de l'écosystème de la FRH et auxquelles elle cherche pour le moment à s'adapter comme on réagit face à une contrainte subie plus qu'à les intégrer pour faire évoluer ses pratiques. Les praticiens savent bien que les candidats au recrutement ne se comportent plus comme fut un temps et ils ont bien sûr modifié en conséquence nombre de leurs façons de faire. Ils savent également que le rôle joué par les réseaux sociaux est désormais incontournable ou que des sites comme *glassdoor* modifie significativement la donne. Les exemples sont nombreux pour témoigner de la capacité de la FRH à s'inscrire dans une certaine forme de modernité.

Néanmoins, ce dont il est question sur le plan des relations entre la FRH et son écosystème relève aussi des aspects culturels. L'une des conséquences de la démocratisation du *digital* relève certainement du fait qu'il a en quelque sorte imposé de nouvelles « normes » comportementales qui conditionnent désormais fortement les attentes individuelles et collectives : possibilité de donner son avis, de s'exprimer et d'interagir, instantanéité des échanges, qualité et fluidité des outils, etc. Il s'agit certes d'un enjeu d'ordre technique pour la FRH, notamment d'adaptation de ses solutions informatiques pour les mettre au goût du jour. Il s'agit surtout d'une évolution de son état d'esprit, de ses références et de ses façons de pensée qui doit irriguer ses pratiques, ses projets et la manière de gérer ses relations avec son environnement.

3.3.4. Sur le plan du Business

La première des difficultés à laquelle la FRH est confrontée consiste à être en mesure de comprendre et d'intégrer les conséquences du *digital* sur le *business model* de l'entreprise pour pouvoir en tirer les enseignements concrets sur le plan de l'évolution des métiers et des compétences. Il s'agit d'un exercice qui fait partie des fondamentaux de la fonction : anticiper les besoins en compétences. Or, ces fondamentaux sont bouleversés comme le rappelle Henri de Castries, PdG d'Axa lorsqu'il affirme qu'on « *ne peut plus vivre dans ce monde dans lequel les connaissances accumulées doublent tous les 18 mois et prétendre dans le même souffle que les compétences acquises grâce à une formation de 5 à 25*

⁷⁴ Les RSE seraient dans le « trio de tête des chantiers numériques » selon l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique d'Arctus (édition 2015)

⁷⁵ Barabel M., Meier O, Perret A (2014) « A quoi ressemblera la fonction RH demain ? », Dunod, p 154

ans peuvent durer 60 ans »⁷⁶. Le paradigme traditionnel de la GPEC n'est pas seulement bouleversé par l'incertitude qui rend toute prévision hasardeuse par nature, il l'est également par le fait que le *digital* modifie notre rapport à la connaissance et donc à la compétence. Tous les métiers de l'entreprise sont en effet affectés tant sur le plan des compétences techniques qu'ils exigent que sur celui des comportements qui accompagne leur digitalisation. Bruno Mettling rappelle à cet effet que « *la modification des conditions d'exercice des activités (...) nécessite souvent de développer ou d'acquérir de nouvelles compétences* »⁷⁷ quand le rapport de l'Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance (Octobre 2014) souligne que ce sont aussi les « *manières de faire* » qui sont modifiées ce qui suppose un plus « *haut niveau de professionnalisme* » pour tous les métiers. L'exercice est d'autant plus difficile pour une FRH peu habituée à une véritable démarche de prospective des métiers que l'expression d'une « *vision digitale* » par les opérationnels est tout aussi difficile à obtenir. C'est pourtant là son enjeu le plus important au regard de la question du *digital*.

En outre, certains projets font aujourd'hui appel à de nouvelles formes de collaboration qui devraient inviter la FRH à réfléchir sur les manières de trouver et organiser les ressources que l'entreprise consomme en matière de compétences. Le cas, par exemple, du projet industriel Hyperloop lancé par Elon Musk en 2013 est à ce titre évocateur. Son président, Dirk Ahlborn, a d'ailleurs affirmé qu'il n'entend pas « *seulement transformer la manière dont on transporte des passagers, des véhicules et des marchandises nous voulons aussi changer la manière dont on construit des entreprises* »⁷⁸ en ayant recours à un modèle original ouvert à tous et qui consiste à troquer du temps (un minimum de 10 heures par semaine est requis) contre des actions de l'entreprise, ce qui aurait déjà séduit de nombreux ingénieurs de prestigieuses entreprises et institutions⁷⁹.

4. Un changement de paradigme pour la fonction RH

La FRH est confrontée à un défi de transformation qui devrait l'inviter à réinvestir un terrain conceptuel et opérationnel qu'elle a quelque peu délaissé, à savoir celui de l'organisation. La FRH était déjà attendue sur ce terrain organisationnel pour les mêmes motifs dans les années 90 (Bournois F. & Derr BC., 1994). C'est en effet très précisément par l'apport d'une dimension RH à la réflexion sur l'organisation que résidera la capacité de chaque firme à mieux identifier, au-delà des modèles en vogue, les formes organisationnelles pratiques et opérationnelles offrant, dans sa culture et compte-tenu de son profil, les meilleures dispositions d'agilité. A titre d'illustration, ce « *design organisationnel* » est ainsi placé au 1^{er} rang des priorités des décideurs et des DRH de l'étude annuelle 2016 de Deloitte sur les tendances RH⁸⁰. Dans cette perspective, le cadre conceptuel RH - et notamment le concept de poste qui constitue la clé de voûte de presque tous ses processus - doit vraisemblablement être repensé. Les enjeux de compétences auxquels la FRH est aussi confrontée conduisent à la nécessité d'introduire des démarches RH prospectives. De nombreux repères de la FRH sont ainsi bouleversés.

Dans cette optique, le *digital* est, comme toujours, à la fois une opportunité incontournable mais aussi une menace, non pas pour l'existence de la FRH en tant que telle, mais sur le plan de sa capacité effective à contribuer à la transformation. La puissance des outils d'analyse (*HR analytics*), par exemple, lui ouvre de nombreuses possibilités pour l'aider à mieux réaliser ses missions fondamentales. Dans le même temps, l'exagération des promesses que certains acteurs du *Big Data* RH laissent parfois entendre autour du « *prédicatif* » peut produire l'effet inverse en perturbant les plus crédules.

La feuille de route de la FRH sur ce thème du *digital* ne relève pas du petit pas mais bien d'une révolution culturelle pour une fonction qui prend peu à peu conscience de l'importance des conséquences de l'informatique sur les comportements humains. Parce que les transformations souhaitées touchent au plus intime de l'Homme au travail (culture, coopération, confiance, etc.), la FRH est attendue et doit s'emparer du *digital* en étant attentive aux dérives que toute technologie puissante peut couvrir. Il lui faut pour cela mener sa propre mue culturelle. Or cette dernière commence par sa propre maîtrise du *digital* et par l'acquisition d'une culture des données qui en fait le carburant.

⁷⁶ Interview, lenouveleconomiste.fr, propos recueillis par Patrick Arnoux, 22/07/2015

⁷⁷ Rapport Mettling 2015

⁷⁸ Conférence de Dirk Ahlborn, CEO, Hyperloop Transportation Technologies « *Crowdsourcing the Hyperloop* », South by West (SXSW) (2016)

⁷⁹ Belzer J. (2016) « *Crowdsourcing The Hyperloop: How A Group Of Redditors Are Taking On Elon Musk's Challenge* » Forbes, 7 mars 2016

⁸⁰ Deloitte (2016) « *Global Human Capital Trends 2016. The new organization : Different by design* », Deloitte University Press.

Bibliographie

- Argyris C. & Schön, D. (2002) « Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode et pratique », De Boeck Université.
- Barabel M., Meier O, Perret A (2014) « A quoi ressemblera la fonction RH demain ? », Dunod
- Bidan, M. (2006). « Systèmes d'information et territoires de l'entreprise (SITE). cartographie, cohérence et cohabitation à la lumière d'un projet d'intégration du système d'information de gestion. », Management & Avenir, (2006 / 3 - N°9), pp. 17-43.
- Bournois F. & Derr B.C. (1994) « Les DRH ont-ils un avenir ? », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.
- Boyer L. & Scouarnec A. (1999) « Les nouveaux marchands », EMS (1999).
- Brender A. & Pisani F. (2010) « La crise de la finance globalisée. », Economie et statistique, n°438-440, pp. 85-104.
- D'Aveni, R. (1994) « Hypercompetition, Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering », Free Press.
- Dupuy, F. (2011) « Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle », Seuil.
- Fontagne L. & Lorenzi JH. (2005) « Désindustrialisation, délocalisations », Conseil d'analyse économique, La Documentation française.
- Gaillard, M. (2013) « De la stratégie de Lisbonne à la stratégie Europe 2020 », Vie Publique.
- Giddens, A. (1987) « La constitution de la société », PUF.
- Huizinga, J. (1988) « Homo ludens, essai sur la fonction sociale du jeu » 1ère parution en 1951, traduit du néerlandais par Cécile Seresia, Gallimard.
- McGonigal, J. (2011) « Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World », Penguin Books; Reprint edition.
- Meier, R. (1963) « Communication overload : proposals from the study of a university library », Administrative Science Quarterly, Vol. 7, p. 521 - 544.
- Orlikowski, W. (1992) « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations », Organization Science. (3), No. 3, Août 1992, pp. 398-427.
- Rindova VP. & Kotha, S. (2001) « Continuous "Morphing" : Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function », The Academy of Management Journal, 44, 6, 1263-1280.
- Roberts, KH. (2011) « Must accidents happen ? Lessons from high-reliability organizations » Academy of Management Executive, 15, 3, 70-79.
- Sergerie, AM. (2014) « _Cyberdépendance : La dépendance aux médias sociaux et à la technologie mobile », Psychologie Québec, Vol 31 N°2, Mars 2014.
- Silva, F. (2015) « Les systèmes d'information en ressources humaines », « Fonctions RH 4^{ème} édition » Pearson, pp. 445-462
- Wernerfelt, B. (1984) « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, 5, 171-180.

COMITE SCIENTIFIQUE

Emmanuel ABORD de CHATILLON, Université de Grenoble, France
David AUTISSIER, Université Paris-Est, ESSEC BS, France
Nehmé AZOURY, Université du Saint-Esprit, Kaslik, Liban
Olivier BACHELARD, EM Lyon, France
Michel BARABEL, Université de Paris-Est, France
Elie BASBOUS, Université Libanaise, Beyrouth, Liban
Adnane BELOUT, Université de Montréal, Montréal, Québec
Djilali BENABOU, Université de Mascara, Algérie
Béchir BENLAHOUEL, Université de Cergy-Pontoise
Leila BENRAISS, Université de Bordeaux, France
Chafik BENTALEB, Université de Marrakech, Maroc
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, HEC Paris, France
Mustapha BETTACHE, Université Laval, Québec, Canada
André BOYER, IAE de Nice, France
Luc BOYER, IAS France
Franck BRILLET, Université Paris II, France
Alain BRIOLE, Université de Montpellier, France
Maria-Giuseppina BRUNA, IPAG Paris, France
Natalia BUROVA, Université de Saint-Pétersbourg, Russie
Adriana BURLEA-SCIOPERU, Université de Craïova, Roumanie
Laurent CAPPELLETTI, CNAM, France
Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, France
Annie CORNET, Université de Liège, Belgique
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France
Patrick DAMBRON, IEAM, Paris, France
Richard DELAYE, Propedia, IGS, France
Michelle DUPORT, Université de Montpellier III, France
Jean-Yves DUYCK, Université de La Rochelle, France
Dominique DRILLON, ESC La Rochelle, France
Omar EL AMILI, Université d'Agadir, Maroc
Yacine FOUAD, AASA, Algérie
Corinne FORASACCO, IAS, France
Anne-Marie FRAY, IAS, France
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France
Sana HENDA, ESC Amiens, France
Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, France
Michel JONQUIERES, Académie de l'Éthique, France
Emmanuel KAMDEM, ESSEC, Douala, Cameroun
Assya KHIAT, Université d'Oran, Algérie
Hervé LAINÉ, Académie de l'éthique, France
Hubert LANDIER, IGS, Paris, France
Pascal LARDELLIER, Université de Dijon, France
Erick LEROUX, IUT Saint Denis, France.
Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université de Montpellier
Zeineb MAMLOUK, Université de Tunis, Tunisie
Ziryeb MAROUF, Orange & ORSE, Franc
Mohamed MATMATI, EM Grenoble, France
Olivier MEIER, Université de Paris-Est, France
Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, France
Bernard MERCK, IAS France
Nathalie MONTARGOT, ESC La Rochelle, France
Joan MUNDET HIERN, UPC, Barcelone, Espagne
Bouchra MZALI, UQAM, Montréal, Québec
Maria NICULESCU, ESFAM, Sofia, Bulgarie
Emmanuel OKAMBA, Université de Paris Est, France
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School, France

Yvon PESQUEUX, CNAM-IFSAM, France
Jean Michel PLANE, Université de Montpellier III, France
Gwenaëlle POILPOT-ROCABOY, IGR IAE de Rennes, France
Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Canada
Henri SAVALL, Université Lyon III, ISEOR,
Marie-José SCOTTO, IPAG, Nice, France
François SILVA, KEDGE Paris, France
Aline SCOUARNEC, Université de Caen
Patrick STORAYE, CNAM, Paris
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, France
Marc VALAX, Université Lyon III, France
Anne-Marie de VAIVRE, AINF, IAS
Delphine VAN HOOREBEKE, Université de Toulon, France
Eric VATTEVILLE, ESSCA 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
Olfa ZERIBI, HEC Carthage, Tunisie

COMITE D'ORGANISATION

Michelle DUPORT, Université de Montpellier III, France
Marc DELUZET, Délégué Général de l'OSI
Christiane DESHAIS, IAS, France
Geneviève BURKE, IAS, France
Patrice EYRAUD, IAS, France
Jean-Marie PERETTI, IAS, France

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 34^e UNIVERSITÉ D'ÉTÉ

Comité scientifique :

Emmanuel ABORD de CHATILLON, *Université de Grenoble, France*

David AUTISSIER, *Université Paris-Est, ESSEC BS, France*

Nehmé AZOURY, *Université du Saint-Esprit, Kaslik, Liban*

Olivier BACHELARD, *EM Lyon, France*

Michel BARABEL, *Université de Paris-Est, France*

Elie BASBOUS, *Université Libanaise, Beyrouth, Liban*

Adnane BELOUT, *Université de Montréal, Montréal, Québec*

Djilali BENABOU, *Université de Mascara, Algérie*

Béchir BENLAHOUEL, *Université de Cergy-Pontoise*

Leila BENRAISS, *Université de Bordeaux, France*

Chafik BENTALEB, *Université de Marrakech, Maroc*

Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris, France*

Mustapha BETTACHE, *Université Laval, Québec, Canada*

André BOYER, *IAE de Nice, France*

Luc BOYER, *IAS France*

Franck BRILLET, *Université Paris II, France*

Alain BRIOLE, *Université de Montpellier, France*

Maria-Giuseppina BRUNA, *IPAG Paris, France*

Natalia BUROVA, *Université de Saint-Petersbourg, Russie*

Adriana BURLEA-SCIOPERU, *Université de Craïova, Roumanie*

Laurent CAPPELLETTI, *CNAM, France*

Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, France*

Annie CORNET, *Université de Liège, Belgique*

Fernando CUEVAS, *E.S.C. Pau, France*

Patrick DAMBRON, *IEAM, Paris, France*

Richard DELAYE, *Propedia, IGS, France*

Michelle DUPORT, *Université de Montpellier III, France*

Jean-Yves DUYCK, *Université de La Rochelle, France*

Dominique DRILLON, *ESC La Rochelle, France*

Omar EL AMILI, *Université d'Agadir, Maroc*

Yacine FOUAD, *AASA, Algérie*

Corinne FORASACCO, *IAS, France*

Anne-Marie FRAY, *IAS, France*

Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France*

Sana HENDA, *ESC Amiens, France*

Jacques IGALENS, *IAE de Toulouse, France*

Michel JONQUIERES, *Académie de l'Éthique, France*

Emmanuel KAMDEM, *ESSEC, Douala, Cameroun*

Assya KHIAT, *Université d'Oran, Algérie*

Hervé LAINÉ, *Académie de l'éthique, France*

Hubert LANDIER, *IGS, Paris, France*

Pascal LARDELLIER, *Université de Dijon, France*

Erick LEROUX, *IUT Saint Denis, France*

Henri MAHE de BOISLANDELLE, *Université de Montpellier*

Zeineb MAMLOUK, *Université de Tunis, Tunisie*

Ziryeb MAROUF, *Orange & ORSE, France*

Mohamed MATMATI, *EM Grenoble, France*

Olivier MEIER, *Université de Paris-Est, France*

Samuel MERCIER, *Université de Bourgogne, France*

Bernard MERCK, *IAS France*

Nathalie MONTARGOT, *ESC La Rochelle, France*

Joan MUNDET HIERN, *UPC, Barcelone, Espagne*

Bouchra MZALI, *UQAM, Montréal, Québec*

Maria NICULESCU, *ESFAM, Sofia, Bulgarie*

Emmanuel OKAMBA, *Université de Paris Est, France*

Jean-Marie PERETTI, *ESSEC Business School, France*

Yvon PESQUEUX, *CNAM-IFSAM, France*

Jean Michel PLANE, *Université de Montpellier III, France*

Gwenaëlle POILPOT-ROCABOY, *IGR IAE de Rennes, France*

Stéphane RENAUD, *Université de Montréal, Canada*

Henri SAVALL, *Université Lyon III, ISEOR,*

Marie-José SCOTTO, *IPAG, Nice, France*

François SILVA, *KEDGE Paris, France*

Aline SCOUARNEC, *Université de Caen*

Patrick STORAYE, *CNAM, Paris*

Jean-Paul TCHANKAM, *KEDGE Bordeaux, France*

Marc VALAX, *Université Lyon III, France*

Anne-Marie de VAIVRE, *AINF, IAS*

Delphine VAN HOOREBEKE, *Université de Toulon, France*

Eric VATTEVILLE, *ESSCA 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*

Olfa ZERIBI, *HEC Carthage, Tunisie*

Comité d'organisation :

Michelle DUPORT

Marc DELUZET

Christiane DESHAIS

Geneviève BURKE

Patrice EYRAUD

Jean-Marie PERETTI