institut international de l'audit social

ESSEC BUSINESS SCHOOL

18e *université de printemps de l'audit social*
Organisée par l'IAS et ESFAM Sofia (Bulgarie)

les 5 & 6 mai 2016

Audit social et mutation(s) des organisations

Editeurs scientifiques :
Maria NICULESCU
Jean-Marie PERETTI

AGRH

AGENCE UNIVERSITAIRE DE LA FRANCOPHONIE

СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ

ESFAM
École Supérieure de la Francophonie pour l'Administration et le Management

AUDIT SOCIAL ET MUTATION(S) DES ORGANISATIONS

Dans des situations de bouleversements économiques ou culturels, les organisations ont plus que jamais besoin d'être agiles, réactives et créatives à tous niveaux pour s'adapter à contextes mouvants.

Quels que soient les leviers envisagés de la transformation au service des objectifs stratégiques de l'entreprise (réorganisation, externalisation, organisation du travail, évolution des compétences, mobilité, etc.), ces projets constituent en effet un exercice délicat : parce qu'ils concilient des enjeux de natures différentes (business et RH, court et long terme), et qu'ils doivent coordonner des expertises complémentaires, ils nécessitent un accompagnement spécifique des Directions des Ressources Humaines et des acteurs associés.

Car tout en assurant la transformation de l'organisation concernée, les acteurs RH doivent en limiter les risques opérationnels, sociaux, juridiques, médiatiques, politiques et financiers, emporter l'adhésion du management et des collaborateurs, faciliter la mise en œuvre de l'organisation cible, créer les conditions pour faciliter le repositionnement professionnel des salariés, tout en préservant la qualité du dialogue social.

Sur tous ces points, l'audit social est sollicité à travers sa capacité à auditer les organisations et les processus, à réorganiser et optimiser les modes de fonctionnement, à accélérer l'adoption de nouvelles pratiques de travail et de management tout en s'engageant sur des objectifs de performance à la fois « business » et humains.

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, 52 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 17 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie), Pékin (Chine) et Tours (France) et les deux Universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Près de 2 000 communications ont été présentées et publiées. Près de 3 000 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 000 auditeurs dans 14 pays et 29 villes.

Cette université est donc la 53ème organisée par l'IAS. Elle est consacrée à «Audit social et mutation(s) des organisations ». Dans le cadre de cette 18ème « Université de printemps de l'Audit Social » organisée à Sofia (Bulgarie), les 5 & 6 mai 2016, par l'IAS, l'ÉSFAM et l'université SAINT KLIMENT OHRIDSKI de Sofia, le thème de « l'Audit social des pratiques de GRH dans un contexte de transformations » a été retenu.
Pour contribuer à cette réflexion globale sur la mutation des organisations et les enjeux de leur développement, les contributions ont été sollicitées sur les thèmes suivants :
- Diversité des approches de l'audit, de l'audit social et de l'audit de la RSE
- Audit social, contrôle de gestion sociale, contrôle et inspection
- Perspectives de l'audit social dans le contexte est-européen
- Emergence des métiers de l'audit et compétences des auditeurs sociaux et de RSE
- Construction de référentiels spécifique dans le contexte est européen
- Audit social dans la complexité des réformes du secteur publique et privé de la région
- Audit social dans un contexte de mutation économique
- Audit social et transformation numérique des organisations

- Audit social et ingénierie sociale
- Audit social et management du risque
- Agilité et liberté des organisations
- Créativité et innovation
- Management responsable et autonomie
- Organisation des fonctions RH et associées
- Défi de l'engagement et de la fidélisation
- Nouveaux modes de gestion du capital humain..

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

40 communications de 70 coauteurs ont été retenues pour être présentées à Sofia et publiées dans ces actes. Les communications rassemblées dans ces actes sont nombreuses, diverses et de qualité. Elles reflètent la diversité des travaux actuels sur l'apport de l'audit social.
Elles sont autant de réflexions qui animeront cette rencontre. Elles permettront d'alimenter les échanges au cours des ateliers, symposiums et tables rondes. Pendant ce temps fort, il nous sera donner de poser des questions, de mettre en évidence des tensions, d'énoncer des paradoxes, d'évoquer des dilemmes, d'ouvrir des perspectives sur ce sujet. Les thèmes abordés par les différentes communications rassemblées dans ces actes sont divers et illustrent la variété des apports des auditeurs sociaux dans un contexte de mutations.

Cette 18ème 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'ESFAM et l'Université de Sofia et bénéficie du partenariat avec l'AUF et les Instituts de l'Audit Social d'Algérie, des Caraïbes, de Chine, du Liban, du Luxembourg, du Maroc, de Russie et de Tunisie.

Ces actes n'auraient pu être réalisés sans l'appui de l'ESSEC Business School et des associations académiques partenaires et en particulier de l'AGRH et de sa présidente, le professeur Aline SCOUARNEC, de l'ADERSE et de sa présidente, Véronique ZARDET, de l'Académie de l'Ethique et de son président Hervé LAINE, de l'Académie des Sciences de Management de Paris et à la forte implication des membres du comité scientifique qui ont accepté de lire et évaluer les communications reçues et permis de sélectionner et, après corrections éventuelles, de publier ces 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, Iskra BALKANSKA, Michel BARABEL, Elie BASBOUS, Adnane BELOUT, Djilali BENABOU, Béchir BEN LAHOUEL, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Mustapha BETTACHE, André BOYER , Luc BOYER, Franck BRILLET, Alain BRIOLE, Maria-Giuseppina BRUNA, 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 ALIMI, Yacine FOUDAD, Corinne FORASACCO, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Antoniy GALABOV, Sana HENDA, Michel JONQUIERES, Michel JORAS (†), Emmanuel KAMDEM, Assya KHIAT, Hervé LAINÉ, Hubert LANDIER, Pascal LARDELLIER, Erick LEROUX, Henri MAHE DE BOISLANDELLE, Zeineb MAMLOUK, Mohamed MATMATI, Olivier MEIER, Samuel MERCIER, Nathalie MONTARGOT, Joan MUNDET HIERN, Bouchra MZALI, Emmanuel OKAMBA, Marieta OLARU, Rodica PAMFILIE, Yvon PESQUEUX, Jean-Michel PLANE, Gwenaelle POILPOT-ROCABOY, Stéphane RENAUD, Henri SAVALL, Baiba SAVRINA, François SILVA, Aline SCOUARNEC, 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, Boyan ZNEPOLSKI

L'implication et la mobilisation de nos partenaires bulgares ont permis le succès de cette manifestation. Que les responsables de l'AUF et de l'ESFAM trouvent ici l'expression de nos remerciements pour leur contribution à la réussite de cette manifestation. Nos vifs remerciements s'adressent aux membres du comité d'organisation et en particulier Geneviève Burke, IAS, Julietta

BORINE, université Sint Kliment Ohridski de Sofia, Anne Marie FRAY, IAS, Roger Pierre HERMONT, IAS, Petko STAYNOV, ESFAM et Dessislava TOCHEVA, ESFAM, qui ont contribué à la réussite de cette manifestation.

L'appui de l'ESSEC Business School et l'efficacité souriante de Christiane DESHAIS ont eu un rôle déterminant dans la publication de ces actes et nous lui exprimons ici toute notre gratitude.

Pr. Maria NICULESCU
Présidente du Comité d'Organisation
Directrice de l'ESFAM

Jean Marie PERETTI
Président de l'IAS
Professeur à l'ESSEC Business School et à l'Université de Corse
Professeur titulaire de la chaire ESSEC du Changement
Président d'honneur de l'AGRH,
Rédacteur en chef de la revue « Question(s) de management »

SOMMAIRE

AUDIT SOCIAL ET MUTATION(S) DES ORGANISATIONS 1
SOMMAIRE 5
L'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE FABRICATION ET SES IMPLICATIONS SOCIALES 11
Ionuț-Cosmin BĂLOI 11
1. Introduction 11
2. Brève incursion à travers la littérature consacrée aux implications sociales des changements organisationnels 12
3. Assimiler les comportements favorables à l'amélioration 13
4. Méthodologie 15
5. Pratiques d'amélioration dans la vie professionnelle et privée - analyses combinées 15
6. Obstacles à la compréhension et à l'assimilation de la philosophie d'amélioration opérationnelle 17
Conclusion 18
Bibliographie 19
LA FONCTION RH DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT 21
Bouchra BELMOUFFEQ 21
Introduction 21
1. Généralités sur le changement organisationnel 22
2. La fonction RH et le changement, quel lien ? 28
3. Changer par les Hommes 30
4. Les différents types de résistance face aux changements 31
4. Etude pratique : le cas de l'entreprise 33
Conclusion 40
Bibliographie 40
CE QUE L'AUDIT SOCIAL NOUS PERMET DE DECELER : ENTRE VOLONTE ET REALITE AU TRAVERS DU METIER DE L'ACCUEIL DANS LE TOURISME 43
Abdelbaki BENZIANE 43
Assya KHIAT 43
Nathalie PHOEBE-MONTARGOT 43
Khalissa SEMAOUNE 43
Introduction 43
1. Les métiers de l'accueil du tourisme 44
2. Analyse Qualitative 46
3. Analyse quantitative 49
Conclusion 53
Annexes A 53
Bibliographie 60
LES APPORTS DE L'AUDIT D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL A MINIMISER LA SUBJECTIVITE DE L'EVALUATEUR. 61
Mohamed BOUHEZZA 61
Hamza OUASSAA 61
Introduction 61
1. L'évaluation de la performance du personnel : 61
2. Approche conceptuelle de la subjectivité à l'égard de l'évaluation : 63
3. L'audit d'évaluation de la performance du personnel : 65
Conclusion : 67
Bibliographie: 68
LA PROBLEMATIQUE DU CHOIX DE CARRIERE CHEZ LES CADRES MAROCAINS DE LA GENERATION Y : ETUDE DE CONTEXTUALISATION 69
Rachid BOUTANNOURA 69
Chafik BENTALEB 69
Introduction 70
1. L'étude de la carrière de la génération Y 70
2. Les ingrédients du contexte national et les jeunes au Maroc 72
3. Pour une démarche gnoséologique appropriée 73
4. Protocole méthodologique de la recherche 74
5. Résultats de l'étude de contexte 76
6. Discussion : 78

Conclusion : 80
Bibliographie 80
ENJEUX, BRIQUES ET LEVIERS DE CONFIANCE DANS LES GRANDES ENTREPRISES ET LES ETI FRANÇAISES. EN MARGE DE L'ENQUETE CONFIANCE & CROISSANCE 2015 83
Maria Giuseppina BRUNA *83*
Sophie VERNAY *83*
1. La confiance sociale, *conditio sine qua non* de la vie en société 84
2. Méthodologie d'enquête 84
3. Les 5 briques de la confiance : analyse des composants de l'Indice 86
4. Une première mesure de l'Indice de Confiance 87
5. Stratégie d'inclusion et confiance en entreprise: entre « preuves de confiance » et 88
6. La confiance en entreprise comme fait social total 90
Conclusion 92
Bibliographie 93
PERCEPTION ET SENSIBILITE 'RSE' DES DIRIGEANTS CASABLANCAIS DES PME : UN ESSAI EXPLORATOIRE 95
Adil CHERKAOUI *95*
Introduction : 95
1. Le Management de la PME : Le rôle central du dirigeant 96
2. Présentation et principaux résultats de l'étude : 98
Conclusion 106
Bibliographie : 106
AUDIT SOCIAL ET RISQUE OPERATIONNEL DES RESSOURCES HUMAINES : CAS DES PME DU COMMERCE DE TEXTILE-HABILLEMENT AU LIBAN. 109
Mireille CHIDIAC EL HAJJ *109*
Introduction 109
1. La PME entre l'Audit social et le risque opérationnel des ressources humaines (RH) 110
2. Le Cadre méthodologique de l'enquête 113
3. Les résultats de l'enquête 114
4. Essai de feuille de route pour les PME sous étude 116
Limites de l'étude et Conclusion 118
Bibliographie 118
QUE SIGNIFIE ECOUTER ? 121
Fernando CUEVAS *121*
Introduction 121
Conclusion 126
Bibliographie 126
L'EVALUATION COMME OUTIL DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN : LEVIER DE LA PERFORMANCE DES EQUIPES 127
Soumaya DLIMI *127*
Adil CHERKAOUI *127*
Introduction 127
1. L'évaluation du capital humain dans la PME Marocaine 128
2. Méthodes d'évaluation axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité : 132
3. La performance des équipes au sein de la PME 134
4. Après l'évaluation : la promotion - enjeu essentiel de maintien de la performance 137
5. Méthodologie et terrain d'expérimentation : 140
6. Recueil des données 142
7. Résultat de la recherche 143
Conclusion 145
Bibliographie 145
DU ROLE DE LA VALIDITE EXTERNE DANS L'AUDIT SOCIAL : LE CADRE DE LA LOI 2002 DE RENOVATION SOCIALE ET LE CAS D'UN EHPAD 147
Michelle DUPORT *147*
Lina Kabbara BARDINA *147*
Introduction 147
1. Validité externe : intentions et modalités 147
2. La validité externe dans une démarche scientifique d'audit social 148
3. L'évaluation externe dans la loi 2002-2 et sa validité 149
5. Limites de la validité externe et propositions : le cas d'un EHPAD 151
Conclusion 154
Bibliographie 155

MANAGEMENT RESPONSABLE. ETUDE PROSPECTIVE EN CONTEXTE MAROCAIN ? 157
Driss FERAR *157*
Introduction 157
1. Mangement responsable et diversité d'approche socioéconomique 158
2. La méthodologie de recherche 161
3. Les résultats de notre recherche prospective. 163
En conclusion 167
Bibliographie 167
L'EVALUATION ECONOMIQUE DES PROJETS INSCRITS DANS UNE PERSPECTIVE RSE 171
Abdelmajid IBENRISSOUL *171*
Fatima Zahra ALAMI *171*
Introduction 171
2. Application de l'ACA au système anti-pollution (SAP) d'une zone de Casablanca 175
Conclusion 178
Bibliographie 178
ANNEXES 181
PUBLICATION D'INFORMATIONS SOCIALES ET RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES : 1977-2015. 185
Jacques IGALENS *185*
1. Le bilan social français, « un grand regret et une occasion manquée ». 186
2. L'article 116 de la loi NRE, une initiative de dernière minute. 187
3. Les engagements du Grenelle de l'environnement 188
4. La directive 2014/95/UE du parlement européen et du conseil 191
LE PRINCE CHARMANT ET LA BELLE AU BOIS DORMANT : L'AUDIT D'UNE RESPONSABILITE SOCIETALE AUGMENTEE PEUT-IL REANIMER LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES EN FRANCE ? 193
Michel JONQUIERES *193*
Introduction 193
1. La responsabilité sociétale 193
2. L'audit de la responsabilité sociétale 194
3. La responsabilité sociétale et la fonction ressources humaines 196
4. L'audit de la responsabilité sociétale au service du renouveau de la fonction ressources humaines ? 198
Conclusion 200
Bibliographie 201
NEUROMANAGEMENT ; APPORTS DES NEUROSCIENCES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN ESSAI THEORIQUE 203
Atika KARIM *203*
Mohammed FARIDI *203*
Souad RAFIQ *203*
Introduction 203
2. Etat de l'art 204
3. Méthodologie envisagée 208
4. Conclusion 208
Bibliographie et sources 208
LABELLISATION RSE DES PME TUNISIENNES : DU PROCESSUS DE L'APPROPRIATION VERS L'ENGAGEMENT 211
Feriel LAALAI *211*
Introduction 211
1. L'étude du label RSE en constitution : une reconnaissance des enjeux de GRH ou de réels besoins d'innovation sociale 212
2. Contexte tunisien post révolutionnaire et RSE 214
3. Processus de PMN: de nombreux enjeux humains et managériaux 216
Conclusion : 219
Bibliographie : 219
Webographie 220
Annexe 1 Enquête « GRH » pour DG et Chefs d'entreprise 220
Annexe II La liste des personnes enquêtées 221
POUR PENSER L'ENTREPRISE DE DEMAIN 225
Hubert LANDIER *225*
1 - Le modèle traditionnel de l'entreprise 225
2 - Une représentation de l'entreprise qui ne correspond plus aux exigences actuelles 227
3 - Descartes et l'entreprise 228
4 - Le recours au paradigme de la complexité 231
5 - L'entreprise envisagée comme un être vivant 231

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN TEMPS DE CRISE 235
LE CAS DE LA SNTF (Algérie) 235
Ouznadji LAYADI *235*
1. Données économiques : juillet 1992 236
2. Diagnostic social : Juillet 1992 236
3. Mesures prises dans le cadre du plan de redressement juillet 1992 236
4. Les realisations du plan : 240
5. Mesures incitatives destinees a provoquer des sorties - definitives ou temporaires - pour le personnel en surplus dont l'entreprise n'a pas d'utilisation 240
6. Mesures incitatives destinees a provoquer des departs en pre-retraite. 241
7. Mesures d'ordre technique et organisationnel : 241
8. Résultat et bilan 241
9. Conditions de reussite d'un plan social (du point de vue SNTF) 242
Bibliographie 244
Annexes 245
DE L'IDENTIFICATION DES RESEAUX PERSONNELS DU DIRIGEANT DE PME A UNE GESTION SYSTEMATIQUE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE 247
Henri MAHE DE BOISLANDELLE *247*
Jean-Marie ESTEVE *247*
Introduction 247
1. Les principaux réseaux relationnels immédiats du dirigeant et leur audit à partir d'une grille d'autodiagnostic 248
2. Les résultats d'une enquête exploratoire sur les réseaux immédiats 249
3. Vers une gouvernance partenariale 254
Bibliographie 256
LA STRUCTURE DE REMUNERATION GLOBALE ET L'IMPACT DE SES VARIABLES D'ACTION SUR LA MOTIVATION AUTONOME DES JEUNES AU TRAVAIL 257
Nisrine MANKAR BENNIS *257*
Mohammed FARIDI *257*
1- Introduction 257
2- Définitions des concepts mobilisés 258
3- Ancrage théorique 260
4- Questionnement de recherche et proposition de modèle 262
5- Matériels & méthodes 263
Bibliographie 264
LES TECHNOLOGIES DU NUMERIQUE DANS LA FONCTION RH : QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT ? LE CAS DE LA SNCF. 265
Assima MEDDANE *265*
Marie José SCOTTO *265*
Manel GUECHTOULI *265*
André BOYER *265*
1. Analyse théorique 266
2. Analyse empirique 267
Conclusion, limites et perspectives 270
Bibliographie 271
Annexe 1 : Questionnaire salarié(e)s 272
NOTATION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE ET DE L'ENTREPRISE (RSE): QUE NOUS ENSEIGNE LE REALISME AGENTIEL? 273
Emmanuel OKAMBA *273*
Introduction 273
1. Du reporting social et environnemental à la diversité des modèles de notation de la RSE 275
2. Les perspectives d'une notation performante de la RSE 282
Conclusion 287
Bibliographie 287
LES LIENS ENTRE LA REMUNERATION GLOBALE ET LE TURNOVER : PROPOSITION D'UN MODELE MULTINIVEAUX * 289
Stéphane RENAUD *289*
Lucie MORIN *289*
Sylvie ST-ONGE *289*
Denis MORIN *289*
Jacques FOREST *289*
1. Cadre théorique et revue de la littérature 290

Bibliographie 293
LA COMMUNICATION SOCIETALE, LEVIER DE PRISE EN CONSIDERATION DES INTERETS DES INTERIMAIRES ? UNE ANALYSE THEMATIQUE DES RAPPORTS RSE/DEVELOPPEMENT DURABLE DES ENTREPRISES DU SECTEUR DE L'INTERIM 297
Guillaume ROBAA *297*
1. La communication sociétale dans l'intérim 298
2. Etude empirique 301
4. Discussion 304
Bibliographie 305
CONTRIBUTION A L'AUDIT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE CHEZ LES JEUNES SANS QUALIFICATION EN FORMATION 309
Khaled SABOUNE *309*
1. Le cadre théorique 310
2. La méthodologie de recherche 313
3. Le contrat psychologique chez les jeunes sans qualification en formation 314
Conclusion 318
Bibliographie 318
RSE : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE DE TROIS PME EN AQUITAINE 321
Jean-Paul TCHANKAM *321*
Zahir YANAT *321*
Zouhair LAARRAF *321*
Introduction 321
1. La RSE et la PME : approche théorique 321
2. Présentation et analyse des cas 322
Conclusion 327
Bibliographie 327
LES OPPORTUNITES D'UNE GESTION EFFICIENTE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES COLLECTIVITES LOCALES DU MALI 329
Amadou TRAORE *329*
Introduction 329
1. Cadre théorique et méthodologique 330
2. Présentation des collectivités du mali 331
3. La gestion des ressources humaines, pour quel développement ? 331
4. Les potentialités 332
5. Le défi de la GRH dans les collectivités du Mali 333
6. Dix principaux rôles que l'audit social peut jouer dans la GRH des collectivités locales 335
Conclusion 338
Bibliographie 338
LES BIAIS COGNITIFS DANS LES RELATIONS DU POUVOIR DES EXPATRIES. COMMENT LES CADRES DIRIGEANTS EXPATRIES SURMONTENT-ILS LES OBSTACLES DE DELEGATION MANAGERIALE AU VIETNAM ? 341
Marc VALAX *341*
Laïla BENRAÏSS-NOAILLES *341*
Olivier HERRBACH *341*
Jérôme RIVE *341*
Introduction 341
1 Cadre théorique et design de recherche 342
2. Résultats et discussion : les enjeux et les représentations des cadres dirigeants expatriés au Vietnam. 347
Conclusion 351
Bibliographie 352
COMITE SCIENTIFIQUE 355
COMITE D'ORGANISATION 356

L'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE FABRICATION ET SES IMPLICATIONS SOCIALES

Ionuț-Cosmin BĂLOI
Chargé d'enseignement
Université de Craiova, Roumanie
Chercheur associé à la chaire ESSEC du Changement
ESSEC Business School, Cergy, France
baloimg@gmail.com

Résumé
Le management pratiqué en Roumanie s'efforce de s'adapter aux visions modernes et aux méthodes de gestion les plus avancées. Les principes d'amélioration continue représentent un défi pour les employés qui n'ont pas reçu pendant leur éducation et leurs expériences pratiques des connaissances concernant les meilleures pratiques contemporaines. Cette recherche traite des problèmes soulevés pendant l'assimilation des principes d'amélioration des processus industriels dans l'industrie d'automobile dans la région d'Olténie (le sud de la Roumanie). L'étude explore de manière statistique, analytique et descriptive la manière dont les employés de Ford (et de son réseau des fournisseurs) ont adopté le système lean manufacturing et l'ont intégré à leur mode de vivre. Parce que nous étions en mesure de connaître de l'intérieur les opinions des répondants étudiés, nous avons souligné des changements dans le comportement privé ressentis par ceux des employées qui ont rencontré au travail les impératifs de l'amélioration continue. Dans une autre perspective, cette recherche établit et articule deux catégories d'obstacles que les employés rencontrent lorsqu'ils tentent de comprendre et d'assimiler la philosophie de l'amélioration. Les conclusions mettent en évidence l'utilité sociale de la pensée Lean et du système des principes d'amélioration continue.

Mots clés: Résistance au changement, lean philosophie, dispositions sociales, corrélation statistique, obstacles pendant le transfert de ces principes

1. Introduction
L'industrie *auto-motive* a une tradition assez longue en Roumanie et l'évolution de ce domaine a permis le développement des écosystèmes d'affaires qui appliquent des principes uniformes de gestion. Tous les partenaires du réseau constructeur d'automobile de Craiova favorisent les comportements lean. Lean Management, Lean Manufacturing, ou simplement "Lean" est la pratique qui considère que les dépenses de ressources à d'autres fins que la création de valeur pour le client final est un gaspillage et donc une cible pour l'élimination. En substance, «Lean» vise à maximiser les résultats humains avec un minimum de travail.
Chez l'entreprise américaine, les pratiques Lean que nous analysons ici sont liées à la compréhension et l'assimilation dans les processus de fabrication actuels du principe 5S, définit comme une approche rigoureuse pour atteindre l'organisation optimale (trier et organiser), l'éclat, la standardisation et sa permanente application prospective. En outre, toutes les organisations étudiées appliquent la philosophie du contrôle des processus au lieu de travail (ISPC). Le processus insiste sur le contrôle rigoureux exercé par les chefs d'équipe, superviseurs etc., mais il souligne également l'inoculation de l'autocontrôle.
En plus, la réussite du management visuel (un autre instrument lean) avait une prolifération dans l'ensemble du réseau. Le Global 8D est un outil développé par Ford pour la résolution des problèmes et la prise des décisions. Bien que les équipes de gestion des principaux partenaires reçoivent des conseils concernant la mise en œuvre de ces méthodes, dans l'industrie automobile de Craiova, nous pouvons observer que le transfert et l'application avec succès de cet outil sont confrontés à des retards générés, de notre point de vue, d'une part par la réticence des certains décadents roumains ou, d'autre part, par les récentes collaborations entre l'entreprise coordonnatrice et ses partenaires (Ford Motors Roumanie, 2012).

Deux autres outils assimilés au système de l'amélioration des processus sont rapportés également comme mis en œuvre par toutes les organisations étudiées: Kaizen et le transfert de la philosophie (policy deployment). Kaizen signifie le principe d'amélioration continue, les initiatives incessantes pour identifier les solutions et les efforts d'améliorer; le principe est assimilé dans la mentalité collective et la culture organisationnelle des entreprises. Policy deployment signifie la décélération des meilleures pratiques dans tous les secteurs de l'organisation, la propagation des idées positives et l'inoculation dans la conscience des directeurs et opérateurs de ces pratiques.
On peut noter une première constatation subjective selon laquelle il n'y a pas d'autres industries (surtout en Roumanie) dans lesquelles les procédés de fabrication sont formellement décrits plus rigoureux que dans le cas du domaine d'automobile (fait confirmé aussi par Sezen et. al, 2012). Notre étude se propose de réaliser une analyse exploratoire et critique sur les défis qui accompagnent les efforts des entreprises roumaines, qui sont en train d'assimiler les principes de l'amélioration et qui essayent d'obtenir le statut d'organisations lean.
Ce travail examine l'hypothèse que l'environnement industriel et tout ce qui concerne l'organisation du travail influe sur l'homme pour montrer ou inhiber le style de penser et d'agir au-delà de l'organisation à laquelle il appartient, la vie professionnelle des individus trouve sa correspondance dans la vie sociale. Plus détaillé, nous testons la mesure dans laquelle les principes Lean, principes de l'amélioration continue, l'élimination des pertes (tous inoculés dans la mentalité et devenus priorités pour chaque tâche) se réverbèrent sur les activités, les initiatives et les comportements extra-professionnelles (aspect observé par Chartrin, 2011).
De toute évidence, dans l'environnement des affaires roumain, l'organisation rigoureuse et performante à laquelle nous nous référons est une exception; l'employé roumain a rarement dans le centre du son cercle de priorités les valeurs: efficacité, ordre, discipline, l'autocontrôle et la qualité. De ce point de vue, le développement de l'usine par le fabricant d'automobile américain à Craiova, en 2008, était un moment de grand impact à la fois sur l'environnement des affaires en Roumanie (compte tenu du développement des réseaux de fournisseurs, des sous-traitants et d'intermédiaires constitués des dizaines d'entreprises), et aux environnements sociales, si nous considérons le nombre de personnes locales employées, les initiatives de responsabilité sociale et la polarisation d'autres investissements.
Au début de 2016, la société a annoncé qu'elle allait investir 200 millions d'euros dans le développement du modèle EcoSport, dont la production débutera à l'automne 2017. L'usine de Craiova sera la seule unité qui produira ce modèle en Europe. Les employés et l'ensemble de l'écosystème d'affaires construit autour de l'entreprise qui fabrique aujourd'hui une voiture et deux types de moteur, ont le droit d'être optimistes étant donné qu'il y a des rumeurs au sujet de l'achèvement du portefeuille dans les années à venir avec un autre modèle, la Ka+.

2. Brève incursion à travers la littérature consacrée aux implications sociales des changements organisationnels

La dichotomie travail / loisir a commencé d'être étudier au milieu des années 1800 par des sociologues et des anthropologues (Burke, 1995).
La question des influences réciproques exercées par les aspects sociaux et professionnels de la vie des employés est largement analysée par les recherches menées au cours des dernières décennies. Même les plus grands théoriciens de l'administration des affaires sont préoccupés par les transformations profondes dans le rythme et le style de travail et les implications possibles découlant des incohérences entre les principes gouvernant la pensée et de l'action au boulot et, respectivement, le cours normal de la vie sociale des individus.
Gary Hamel, par exemple, souligne dans ses articles récents (2011, par exemple, mais aussi pendant les interviews et ses conférences vidéo qui apparaissent sur You Tube – chaînes comme McKinsey & Company, Implement Consulting Group etc.) les traits de l'employé du XXI siècle. "L'employé n'est plus appelé et traité tel-quel; Il est maintenant nommé membre de l'équipe (team member), associé, un partenaire égal dans la co-création du produit ou service; il travaille dans un environnement où il peut se gérer lui-même".
L'image de cet employé est, bien sûr, optimiste, romantique, souhaitable, proche peut-être de la réalité des organisations bien développées de l'Europe, d'Asie et Nord-Américaines. En Roumanie, cependant, il est seulement une projection d'un avenir assez lointain. Au niveau central de l'entreprise analysé, c'est probable que les cadres supérieurs comprennent les tendances proliféré, par exemple, par Vineet Nayar dans Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down. Nayar plaide pour "Le déverrouillage du potentiel des employés en favorisant un état d'esprit entrepreneurial

décentralisant la prise de décision et le transfert de la propriété du «changement» à l'employé dans la zone-bas où il crée de la valeur" (Nayar, 2010).
La majorité des recherches sur la relation entre le travail et la vie privée se concentre sur les aspects du niveau individuel. Les employés perçoivent souvent que l'organisation encourage les travailleurs à se consacrer à leur travail au détriment des autres domaines de la vie. Dans l'œuvre *Flexible Working and Organizational Change: The Integration of Work and Personal Life*, S. Mescher "se concentre sur les membres de l'organisation qui sont préoccupé pour la conciliation entre les responsabilités au travail, dans la vie et en famille". L'activité de recherche est entièrement réalisée à travers le prisme du changement organisationnel: "Les changements dans l'organisation et la nature des emplois sont-ils ou non (et en quelle mesure) compatible avec les besoins des employés d'intégrer leurs travail avec leurs vie de famille?".
D'autres études prennent en compte la situation familiale des sujets (phénomènes tels que l'accroissement du nombre de familles monoparentales, la hausse du nombre de couples à double carrière...) et développent la conceptualisation multidimensionnelle du conflit entre le travail et la famille (Greenhaus et Beutell, 1985), en soulignant que "le conflit entre le travail et la famille s'exprime surtout sous des formes très différenciées" (Wils et Rhnima, 2015, p. 450). Un tel conflit peut entraîner des performances et du succès organisationnel plus faible causés par des employés insatisfaits. Face à cette situation, Gözükara et Çolakoğlu considèrent le rôle de médiateur du dirigeant qui soutient (2015, p. 13).
Martin et Mason ont prédit en 1999 des progrès cohérents seulement pour les pays occidentaux et ils ont appelé loisirs tout le temps dédié pour les activités personnelles, respectivement travail rémunéré - pour les activités formalisés en entreprise. "Les 25 prochaines années pourraient apporter une transformation des attitudes dans les pays occidentaux. Cela aura une incidence sur la façon dont nous considérons la croissance économique et la façon dont les avantages de celui-ci sont utilisés. Il y aura beaucoup plus grande préoccupation pour le sujet de la qualité du temps utilisé, et pour la façon dont nos vies sont divisées entre loisir et travail rémunéré.
Très intéressante et aussi l'approche des autres auteurs (Dossou, et Mitchell, 2015) qui ont analysé en détail la performance sociale des entreprises - un indicateur des relations saines à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises - ou ils ont corrélés ce niveau de performance sociale avec le degré de participation des investisseurs institutionnels (Peretti et al, 2014).
Des nombreuses recherches menées par les spécialistes en sociologie et psychologie soulignent des questions d'une grande complexité: D. Unger et al, étudient la corrélation entre la qualité et les tracas dans les relations de couple et l'allocation du temps au travail, mais aussi l'association inverse. Le résultat de cette étude dit que le temps passé au travail est associé négativement avec les valences temporelles d'une relation (le temps est une ressource limitée). Grzywacz, Carlson, Kacmar et Wayne ont développé le modèle de la synergie travail-famille (2007) par lequel ils suggèrent que les expériences positives dans un domaine (ex: la qualité forte de la relation ou les relations tensionnelles manquantes) peuvent être considérés comme des catalyseurs pour des changements positives dans l'autre domaine (par exemple, plus du temps dépensé au travail).
Saki Kishino examine la relation entre les attitudes des superviseurs - soutenir et modeler - d'une part, et l'équilibre travail-vie des subordonnés, d'autre part. Dans son étude de 2015, Kishino montre que les caractéristiques de superviseur ont un fort impact sur les l'équilibre travail-vie des subordonnés, et l'effet croisé entre l'équilibre travail-vie des superviseurs et l'équilibre travail-vie de ses subordonnés est confirmée.
Malheureusement, les études menées en Roumanie ont porté plus sur le problème restreint de la responsabilité sociale de l'entreprise (ex., Olaru et al, 2015) ou sur les conséquences dues au stress accumulé pendant le travail dans certaines institutions (Breje, 2010). Elles ne se sont pas été soumis ou publiés des recherches ponctuelles sur les interférences sociales causées par les changements de paradigme organisationnel (augmentation des exigences et la multiplication de standards), ainsi que notre travail qui est encore dans un stade précoce est un examen de pionnier. Certains rapports, y compris sur les organisations Roumaines, sont publié par *European Agency for Safety and Health at Work*.

3. Assimiler les comportements favorables à l'amélioration

Sauf les entreprises du domaine informatique, nous commençons notre analyse avec la supposition que dans les entreprises roumaines, l'éducation organisationnelle est manquante. La raison est simple, il manque une tradition de déploiement des principes organisationnels modernes dans les entreprises nationales (ils n'avaient pas le temps d'évoluer au cours des 25 années de la démocratie). Suite à des contacts directs que nous avons eus avec les nouveaux employés de la société concernée, nous pouvons mettre en évidence une situation inquiétante: concernant la philosophie utilitariste des normes, le niveau de compréhension et d'acceptation sociale est plutôt superficiel pour les employés. Les prémisses

sociologiques ne sont pas le plus sains: l'employé est plutôt l'adversaire / l'opposant de son entreprise. Il croit qu'il est le bon, la société est mal, elle est l'incarnation des choses qui ne peut pas être appris, appropriés; cependant, si nous prenons les positions des ouvriers, les règles sont acceptées elles offrent un salaire (la subsistance). Malheureusement, la plupart des entreprises se livrent dans cet état de réticence.

Nous proposons une image suggestive exposant la nécessité d'une transformation de mentalité de l'employé générique de toute entreprise roumaine. Nous considérons qu'il est nécessaire d'expliquer plus clairement la signification de la figure exprimant une interprétation strictement propre, soumise à la subjectivité. Le contexte est caractérisé par le manque aigu de la discipline organisationnelle, dans un pays où la corruption, la vanité et le manque de performance économique sont exacerbés. Ford Motors essaye, y compris dans son usine installée en Roumanie, de s'adapter à la concurrence mondiale.

Notons que l'origine des écarts entre les comportements, les habitudes et les objectifs des gestionnaires et des subordonnés a des causes profondes historique, génétique, fortement ancrées dans la mentalité de la communauté roumaine. Les investisseurs, les collaborateurs, les dirigeants d'origine étrangère (même les touristes ordinaires), ils observent d'ailleurs les qualités des Roumains, aussi leurs problèmes communs liés à la négligence, leurs intérêts manquants, la prédisposition à gaspiller et d'autres.

La transformation que nous considérons dans cet article n'est pas une révolution, n'est pas un processus innovant, elle est seulement une connexion au pouls et au rythme auquel les organisations évoluent aujourd'hui. Parce qu'elle n'est pas une séquence de transition facultative, nous la pourrions appeler métaphoriquement une intervention chirurgicale nécessaire, une transplantation de principes organisationnels.

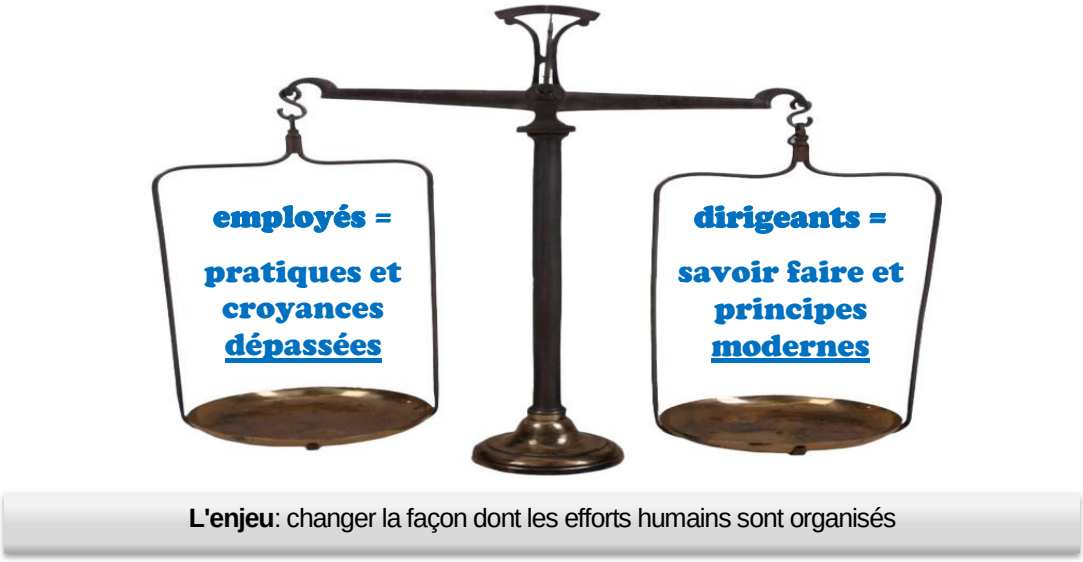


Figure n°1. - L'essence du déséquilibre des principes dans les organisations roumaines
Source: constatations personnelles et opinions critiques de l'auteur

Grâce à une surveillance attentive pendant des plusieurs années auprès des nombreux employés de l'industrie d'automobiles et en consultant les spécialistes du domaine, nous pouvons concevoir et présenter ici une évolution en quatre étapes de l'impact ressenti par ceux subordonnés vis-à-vis des principes de l'amélioration. Notez que cet algorithme en quatre séquences n'a pas été testé et validé empiriquement, il exprime seulement nos observations subjectives.

- La première phase - d'être impressionné

Bien sûr, la nouveauté des comportements organisationnels modernes qui offrent la perspective d'un rendement beaucoup plus élevé a été adoptée avec enthousiasme. Le niveau d'acceptation des nouveaux modèles d'attitude est très élevé et la résistance au changement est réduite. C'est le stade dans lequel les employés reçoivent une formation et des trainings théorique et pratique, mais aussi ont la possibilité d'expérimenter à leurs postes

- La deuxième phase - les cibles

A ce moment, la formation a pris fin et les gens doivent démontrer qu'ils ont assimilé les principes de l'amélioration. Progressivement, ils reçoivent des objectifs de performance spécifiques. Bien que l'employé accepte les objectifs, il sent les premières pressions et parfois il ressent la difficulté d'accepter ce qui est nécessaire.

- La troisième phase - la pression, la peur

Face à la nécessité de pérenniser les résultats favorables, l'employé ressent des peurs, il sait qu'il doit obéir et parfois il devient paniqué ou même frustré. Il cherche des moyens d'éviter les objectifs et il n'aime pas du tout les rapports. C'est une période quand les gens opposent la plus grande résistance et ils cherchent des alliés parmi leurs collègues.

- La quatrième phase - la performance perpétue

Les individus ont réussi à surmonter des sentiments de rejet, étaient convaincus que l'amélioration continue est la meilleure option pour eux et pour l'organisation. La culture d'amélioration trouve son écho à chaque tâche, les managers prennent confiance dans les gens; il prévaut l'autocontrôle, il n'est pas encore nécessaire pour les dirigeants d'inspecter leurs subordonnés; l'organisation acquiert le plus haut niveau de performance.

Il convient de noter que l'achèvement de ces étapes fait l'objet d'une approche répétitive. Tout changement dans la structure de l'équipe de gestion, le changement de technologie ou d'un processus, ils apportent d'autres cibles. Aussi les équipes changent souvent. Et les nouveaux employés commencent le parcours de ces quatre séquences à partir de zéro.

4. Méthodologie

Les résultats présentés pendant les pages de cet œuvre font partie d'une démarche de recherche personnelle beaucoup plus grande et qui a une histoire qui a commencé depuis longtemps qui vise à étudier l'augmentation de la compétitivité des entreprises locales (de la ville de Craiova et du département de Dolj) par améliorant des processus opérationnels.

Début 2015, nous avons reçu des réponses de la moitié des 145 sujets auxquels nous avions adressé l'invitation à fournir leurs opinions par l'intermédiaire d'un questionnaire. Bien que le nombre de destinataires fût presque deux fois plus élevé, les réponses valides ont totalisé 74; les réponses provenaient de catégories hétérogènes des individus: le nombre des femmes et des hommes était presque' égale, 9% étaient managers et 80% d'eux ayant entre 25 et 45 ans.

En ce qui concerne l'échantillon de l'étude, on a introduit quelques institutions locales opérant dans l'industrie automobile. L'étude a été menée dans quatre organisations: l'investisseur clé de toute la région d'Oltenie dans les vingt-cinq dernières années de démocratie, Ford Motors Company – comme *entreprise - driver* (46 répondants = 62% des réponses), mais également nous avons étudié la perception des employés de certains des fournisseurs les plus importants: Faurecia (14 = 19%), Kirchhoff Automotive (8 = 11%) et SEWS Yazaki (6 = 8%).

Le questionnaire contenait une question de vérification par laquelle on a validée le potentiel du comportement d'amélioration continue et d'éliminer les pertes de s'étendre dans la vie quotidienne: *Dans quelle mesure les principes lean peuvent être appliquées dans la vie de la famille et dans d'autres contextes sociaux*?

Comme nous l'avons prévu, la réponse moyenne était bonne, exprimant l'opinion des répondants en faveur de l'application des principes d'amélioration également dans les relations personnelles (avec une moyenne de 4.2, ayant une échelle de 1 à 5 - maximum correspondant à l'accord total; l'écart-type confirme l'homogénéité de ces réponses extrêmement positives: σ=0.503). On considère que la dispersion des réponses est représentative; elle indique la confiance des employés de l'industrie automobile pour l'utilité sociale des systèmes de pensée et d'action acquises au milieu de travail: fortement d'accord-26%, accord-69%, à moyen niveau-4%, ne sait pas / pas de réponse-1%.

5. Pratiques d'amélioration dans la vie professionnelle et privée - analyses combinées

Nous contemplons ensuite qu'il convient d'évaluer s'il y a une dépendance entre les conséquences résultant de la mise en œuvre des principes visant l'amélioration à l'intérieur du cadre organisationnel et, respectivement, leurs effets sur le cours normal de la vie quotidienne de l'employé.

Ainsi, nous avons voulu tester quantitativement la validité de l'hypothèse concernant cette dépendance entre la mise en œuvre institutionnelle de l'amélioration des processus industriels et l'implémentation correspondante dans la vie personnelle. On a utilisé deux questions correspondant aux deux variables:

La variable causale est mise en évidence par la question suivante: *Dans quelle mesure pensez-vous que vous avez assimilé les principes de la fabrication sans gaspillage, et que vous les utilisez dans les tâches quotidiennes étant convaincus de leur utilité et pas seulement par ce que vous devrez conformer aux procédures?*

On a étudié la variable dépendante en utilisant la question: *Êtes-vous plus efficace et mieux organisés en relation avec des partenaires et des amis et aussi dans les activités domestiques (en comparant votre comportement actuel avec celui qui vous aviez il y a dix ans)?*
L'échelle de réponse pour les questions était identique: 1 désaccord total; 2 très faible mesure; 3 à moyen niveau; 4 accord; 5 fortement d'accord.
Après l'enregistrement des 74 réponses, nous avons déterminé la corrélation bi variée R - Pearson et la corrélation des rangs ρ – Spearman. Le coefficient de corrélation des rangs ne convient pas à l'échelle ordinale avec quelques catégories (cinq dans notre cas) qui donnent généralement de multiples cas d'égalité. Dans ce cas, on utilise le coefficient γ (gamma). Le coefficient d'association γ (également appelé Goodman-Kruskal) est basé sur le nombre de paires concordantes et discordantes entre les réponses de l'échantillon.
L'analyse statistique présentée dans le tableau no. 1 contient les résultats obtenus pour les trois coefficients ; on note des similitudes entre tous les trois coefficients (même si le plus pertinent outil en ce cas est le test Gamma).
Le niveau de ces trois coefficients offre des informations sur le sens et l'intensité de la corrélation entre les variables analysées. Généralement, ces coefficients peuvent prendre des valeurs dans l'intervalle [-1, 1]; lorsque leur valeur est orientée vers les limites de la plage, la corrélation devient plus forte.

Tableau n° 1 – Les résultats de l'analyse statistique

	Symmetric Measures					
			Value	Asymp. Std. Error[a]	Approx. T[b]	Approx. Sig.
amélioration professionnelle * effets vie quotidienne	Ordinal by Ordinal	Gamma	,805	,088	5,593	,000
		Spearman Correlation	,562	,087	5,762	,000[c]
	Interval by Interval	Pearson's R	,590	,084	6,204	,000[c]
	N of Valid Cases		74			
	a. Not assuming the null hypothesis.					
	b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
	c. Based on normal approximation.					

Source: analyses de l'auteur, en utilisant le logiciel pour traitements statistiques SPSS, version 20.

Lorsqu'on apprécie l'intensité des corrélations entre les variables, nous avons pris également en considération les seuils de signification (Sig.). En considérant le seuil de signification maximale de .05, les valeurs au-dessous sont considérées comme coefficients statistiquement significatifs. Les valeurs approximatives des significations calculées pour chaque coefficient (.00) prouvent dans notre cas qu'il existe une signification statistique maximale pour la dépendance entre les améliorations professionnels et leurs correspondants dans la vie personnelle.
En outre, il faut noter les valeurs élevées du teste Goodman-Kruskal pour notre associations (γ = .805), partiellement validées par les valeurs des corrélations Spearman et Pearson. Le coefficient de corrélation bi variée (γ) nous permet de comprendre que, presque huit ans après, les travailleurs de l'industrie automobile (la plupart d'entre eux) ont maîtrisé les principes d'amélioration continue et, en outre, ils les appliquent dans leur vie quotidienne.
Les corrélations R - Pearson et ρ – Spearman confirment, mais à un niveau inférieur, l'existence d'une corrélation positive entre la pensée et l'action que les employés prouvent au boulot (d'un côté) et leurs comportement dans les milieux sociaux qu'ils appartiennent (d'autre côté).
Notre enquête a couvert plusieurs implications d'origine sociale déterminées par le changement organisationnel au sein de Ford, mais en cette étape du pré-test de l'échantillon nous avons limité l'analyse à certaines questions clés. Étant donné le nombre de réponses, il convient d'étendre la quantité de sujets échantillonnés et de développer une régression, un modèle d'équation structurelle pour être en mesure de trouver les conclusions les plus pertinentes et représentatives.
L'une d'entre les questions de l'enquête a été formulée pour permettre aux répondants d'offrir des réponses ouvertes: *Quels changements concrètes sont survenus dans votre vie et se rapportent à la philosophie de l'amélioration continue et à l'élimination des pertes*? Certains d'entre les questionnaires que nous avons reçus, elles ne contenaient aucune réponse (probablement en raison de l'incompréhension de la question), mais les plus fréquentes réponses mentionnent les modifications suivantes dans le comportement des gens:

- plus d'ordre dans toutes les activités domestiques;
- le maintien de la propreté et l'inoculation d'une obsession de la propreté vers d'autres membres de la famille;

- une rigueur élevée - dirigée vers le respect du programme personnel et même dans l'éducation des enfants;
- la reconsidération et la reformulation des objectifs et des priorités du programme quotidien, en utilisant les calendriers, les notes autocollantes, les rappels (reminders au téléphone) etc.;
- même quand nous conduisons la voiture, nous établissons en avance l'itinéraire optimal;
- réalisation et le respect des budgets de dépenses domestiques et l'attention à l'utilisation des ressources financières et matérielles dans le ménage;
- des nombreuses décisions personnelles ne sont pas simplement aléatoire, mais elles reposent sur une plus ample documentation;
- une meilleure administration des argents affectés à l'achat de produits communs - alimentaires et ménagers (ne pas dépenser trop d'argent pour trop ou inutiles produits).

A l'opposé de ces avantages évidents introduits par la philosophie de la qualité et d'optimisation organisationnelles dans la vie de tous les jours, nous nous sommes arrêtés à un regard critique sur les obstacles qui empêchent l'émergence et la prolifération de ces meilleures pratiques.

6. Obstacles à la compréhension et à l'assimilation de la philosophie d'amélioration opérationnelle

Bien qu'on puisse dire à propos de citoyens de la Roumanie qu'ils sont adaptables et assez agile pour s'adapter aux nouveautés, les principes proposés par Ford ont été appliqués plus comme une nécessité pour la conformité qu'en acceptant leur utilité. Nous avons trouvé très intéressant d'identifier les causes de ces imperfections. Les obstacles pourraient être groupés, à notre avis, dans deux catégories: institutionnels et cognitifs.

Dans la catégorie des ***obstacles formels ou institutionnels***, nous identifions trois sources de la réluctance humaine:

- l'aversion face aux procédures: il s'agit d'un système de fabrication rigoureux et bien organisé, les employés se sont confrontés à des règles qu'ils n'étaient pas familiers: celles de se conformer pleinement à ces procédures (fiches de qualité des processus) et détaillées et atypique par leur rigueur.
- aussi, le style inhabituel de leadership n'a pas été accepté par tous les employés. Beaucoup de managers étrangers ont un style dynamique, provocateur, toujours actif en essayant de motiver et d'impliquer les gens dans les processus opérationnels et décisionnels; mais parfois cette façon de travail est considéré comme agressif ou trop exigeant.
- la bureaucratie démontrée par la foule des approbations et de la paperasserie de toute nature qui caractérisent les activités administratives est un autre obstacle que nous avons trouvé.

Nous pouvons citer certains ***obstacles cognitifs*** qui ont empêché les employés locaux à adopter sans efforts la philosophie d'amélioration continue:

- les préjugés de la population locale sur l'image de soi: il est difficile de réfuter l'idée qu'un Roumain est mieux préparé et qu'il a besoins de formation supplémentaire; et quand ces gens colériques ou sanguines sont avertis pour leurs échecs en ce qui concerne leurs responsabilités, ils deviennent très sensibles et ils comprennent qu'ils ont été lésés.
- la résistance au changement est caractéristique aussi pour les personnes âgées qu'ils s'habituent plus difficile avec un système exigent et inconnu, et aussi pour les jeunes générations qui prennent tout à la légère.
- le conservatisme de certaines catégories de salariés crée des blocages et même des situations qui peuvent être quantifiées sur le nom de *switching costs*; on parle des dépenses psychologiques, celles qui nécessitent un long temps pour l'apprentissage des nouveaux comportements, la suppression des mauvaises habitudes et l'apprentissage des expériences entièrement nouvelles.

Cependant, au cours de notre étude, nous avons constaté la confirmation des observations de Hammer et al. sur l'importance des comportements de superviseurs de soutenir la vie familiale (*Family Supportive Supervisory Behaviors*). Ces comportements des managers ne sont pas toujours au courant, mais ils ont écho dans la perception des employés qui observent les préoccupations de leurs supérieurs pour le conflit travail-famille et pour l'enrichissement des rapports travail-famille. Les dimensions suivantes devraient avoir un impact sur les résultats individuels, familiaux et organisationnels: soutien affectif, soutien instrumental, le rôle de comportements modèles, et les comportements liés à la relation structurelle de travail ÷ gestion efficace en milieu de travail.

Nous avons étudié également la perspective des managers qui ont orchestré la formation et le transfert des pratiques maigres dans l'industrie automobile, en utilisant la méthode d'entrevue. Parmi les observations enregistrées après les discussions avec les représentants des services des ressources humaines, on peut noter les suivants:

- Au début, les employés ne savaient pas (il y a quelques années) la plupart des principes de l'amélioration continue, bien que, en principe, tout le monde reçût une formation de perfectionnement professionnel dans l'activité précédente;
- La réactivité des gens était plus élevée dans la première période après familiarisation avec l'amélioration continue, mais ces attitudes ont été perpétuées au fil du temps avec des multiples difficultés;
- Il nécessite un soutien continu pour la prolifération des pratiques lean puisque les travailleurs roumains opposent une résistance significative aux changements;
- La plupart des difficultés ont été observées lorsque nous avons considéré l'amélioration de processus en ensemble: les employés adhèrent à certains principes de gestion (management visuel), ils appliquent certains des outils avec plus d'aplomb (la qualité à la source ou 5S, par exemple), mais ils négligent d'autres (Kaizen, Global 8D); mais l'amélioration des processus peut avoir une utilité seulement si elle est appliquée d'une manière standardisée et systémiques, dans toutes ses composantes.

Certaines entreprises développent et appliquent des politiques travail - famille. Nous croyons qu'une telle solution serait souhaitable pour atténuer certains des obstacles mentionnés ci-dessus.

Conclusion

Le niveau de satisfaction des employés testé par Ford en utilisant sa plate-forme informatisée (les "pools"), a augmenté visiblement chaque année (de 75% en 2012 vers 84% en 2014). Les meilleures réponses ont été obtenues aux questions concernant la perception positive des gens à l'égard des préoccupations de l'institution pour le développement professionnel des individus, pour développer les opportunités professionnels pour chaque des employés et pour la qualité du feed-back des dirigeants.

Les hauts dirigeants de la société sont eux-mêmes éveillés en ce qui concerne la relativité de ces résultats. Les employés comprennent qu'il est mieux d'obtenir des résultats convenables dans tous les tests et parfois ils dissimulent leurs soucis.

Nous avons vu tout au long de cette recherche qu'il y a aussi des aspects positifs générés par le système industrielle mis en œuvre, mais il y a des éléments négatifs personnels, caractérisées par quelques réticences, désapprobations et des craintes contre les nouveautés (traitées aussi par A. Burlea Șchiopoiu, 2014).

On peut dire que les méthodes de travail proliférées par les entreprises industrielles fonctionnent comme un levier et comme un défi, afin que les gens cherchent l'excellence tant dans leurs activités professionnelles comme dans leurs vies privées.

Si dans le cadre institutionnel de l'entreprise, ils reçoivent une formation spécifique, ils sont aidées par leurs collaborateurs, ont toujours des procédures et le conseil permanent des supérieurs ... dans leur vie privée, les gens sont perdus dans la jungle urbaine et n'ont pas aucun points d'ancrage. Et le tumulte d'une communauté plutôt désorienté entrave quelque peu leur compréhension sur l'utilité de ces principes qui, à première vue, sont trop complexes et peut-être pas nécessaires.

Les évaluations quantitatives et les critiques que nous avons présentés confirment notre hypothèse de travail qui affirmait d'abord que l'environnement industriel influe l'homme pour en montant ou en inhibant son style de penser et d'agir au-delà de l'organisation à laquelle il appartient; la vie professionnelle des individus trouve sa correspondance dans la vie sociale. En d'autres termes, on confirme l'hypothèse de l'utilité sociale des améliorations dans l'environnement institutionnel - formel et rigide. En outre, le contexte organisationnel actuel caractérisé par une certaine incertitude (interruptions de la production, une demande extrêmement réduite pour la fabrication réalisée en Roumanie, la restructuration organisationnelle afin de réduire le personnel) provoque une réticence de manifester le comportement professionnel aussi dans l'univers social, qui n'est pas caractérisé en principe par la même incertitude.

Dans toute organisation il subsiste le risque des adaptations échouées, et les efforts pour neutraliser les déséquilibres reflétés dans la figure n° 1 doivent être cohérents. Il faut du temps et, apparemment, la société américaine a de la patience, elle a accordé le temps nécessaire pour la conformation aux standards. Très récemment, Ford a annoncé sa décision de continuer l'investissement en produisant un nouveau modèle de voiture dans son usine roumaine, la preuve de la confiance accordée aux gens.

Les carences de notre étude proviennent du fait que la taille de l'échantillon est quelque peu limitée, la durée de l'enquête était momentanée (les tests doivent être répétés pour un certain nombre d'années) et les réponses doivent être considérées comme ayant un niveau faible d'objectivité, si on considère qu'elles

ne sont pas transmises par les canaux officiels et les questionnaires n'induisent aucune pertinence pour déterminer une participation consistante des répondants.
Deuxièmement, l'étude a porté sur un seul domaine d'activité: même si l'industrie automobile est représentative pour toute la région et l'employé typique dans ce domaine est celui qui permet d'extrapoler les résultats, cependant nous devons assumer certaines doutes. Par exemple, nous ne pouvons pas négliger l'émergence de services avec des caractéristiques différentes: les banques, les sociétés de conseil, l'informatique etc.

Bibliographie

Allen, T. D. (2001). « Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions ». Journal of Vocational Behavior, 58(3), 414-435.
Breje, C. (2010). « Stress at the work in Romanian banking system ». Annals Of The University Of Oradea, Economic Science Series, 19(2), 200-207.
Burke, P. (1995). « The Invention of Leisure in Early Modern Europe». Past & Present, (146), 136–150.
Burlea Şchiopoiu, A. (2014). The Dichotomy of Entrepreneurship between Business and Social, in Economics and Business Communication Challenges, editors – Wojciech Dyduch, Malgorzata Pankowska, Publishing House of University of Economics in Katowice, pp.47-56.
Burlea Şchiopoiu, A., Lefter, V. (2011). « Les pratiques de leadership dans les organisations roumaines », dans Tous Leaders, coordonnée par Jean Marie PERETTI, Eyroles, Editions d'Organisation.
Chartrin C. (2011). « Bringing lean to a skilled workforce: An interview with Thierry Pécoud of BNP Paribas ». McKinsey on Business Technology, No. 24: 27-31.
Chua, R. J. (2013). « The costs of ambient cultural disharmony: Indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity ». Academy Of Management Journal, 56(6), 1545-1577.
Dossou, P., & Mitchell, P. (2015). « Modeling and performance improvement: the remedy to treat social and environment issues for enterprises in today's difficult economic climate ». Logforum, 11(1), 29-40.
Ford Motors România (2012). Introductory training program for the new Ford Romania employees regarding the Ford production system components, document interne.
Ford Motors România (2014). Harvard manage mentor Ford (des programmes de formation pour les employées).
Gözükara, İ., et Çolakoğlu, N. (2015). « The Impact of Manager Support and Work Family Conflict on Job Satisfaction ». Business Management Dynamics, 5(6), 13-25.
Greenhaus, Jeffrey H. et Nicholas J. Beutell. (1985). « Sources of Conflict between Work and Family Roles ». Academy of Management Review, 10, 76-88.
Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H. (2007). « A multi-level perspective on the synergies between work and family ». Journal of Occupational and Organizational Psychology", 80, 559–574.
Hamel, G. (2011). « First, let's fire all the managers. (cover story) ». Harvard Business Review, 89(12), 48-60.
Jayaram, J., Vickery, S. et Droge, C. (2008). « Relationship building, lean strategy and firm performance: an exploratory study in the automotive supplier industry ». International Journal Of Production Research, 46(20), 5633-5649.
Kishino, S. (2015). « The effect of supervisor characteristics on subordinates' work-life balance: a dyadic analysis in Japan ». Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict", 19(3), 19-29.
Martin, B., Mason, S. (1999). « Transforming the future: rethinking time for the new millennium ». Foresight, Vol. 1 No: 1, pp. 49 – 61.
Michael, D. N. (1959). « The social environment ». Operations Research, 7(4), 506.
Nayar, V. (2010). « Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down ». Harvard Business School Press Books.
Olaru, M., Pamfilie, R., Pirnea, I. C. et Keppler, T. (2015). « Integration of Social Responsibility into Performance Evaluation Models by SMEs in Romania ». International Journal Of Economic Practices & Theories, 5(3), 256-263.
Peper, B., van Doorne-Huiskes, A., den Dulk, L. - editeurs (2005). Flexible Working and Organisational Change: Integration of Work and Personal Life. Edition Edward Elgar.
Peretti, J., Autissier, D., Frimousse, S., et Lahouel, B. B. (2014). « Relation entre investissement institutionnel et performance sociale : évidence empirique des entreprises françaises cotées ». Revue Des Sciences De Gestion, 49(267/268), 15-25.
Sezen, B., Karakadilar, I. S., et Buyukozkan, G. (2012). « Proposition of a model for measuring adherence to lean practices: applied to Turkish automotive part suppliers ». International Journal Of Production Research, 50(14), 3878-3894.

Unger, D., Niessen, C., Sonnentag, S., Neff, A. (2014). « A question of time: Daily time allocation between work and private life ». Journal Of Occupational & Organizational Psychology", 87(1), 158-176.
Wils, T. et Rhnima, A. (2015). « Taxonomie des conflits entre le travail et la famille : une analyse multidimensionnelle à l'aide de cartes auto-organisatrices ». Relations Industrielles / Industrial Relations, 70(3), 432-456.

LA FONCTION RH DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Bouchra BELMOUFFEQ
Professeure
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales - Ain Sebaâ Casablanca Maroc
belmouffeq@yahoo.fr

Résumé
Cette recherche vise en premier lieu étudier le changement organisationnel, ainsi que les rôles devront être joués par les professionnels RH lors du pilotage d'un changement organisationnel, et en deuxième lieu la conception d'un questionnaire, qui sera la base d'une enquête au sein d'une entreprise X qui a connu plusieurs changements organisationnels. Cette recherche fournit les résultats de cette enquête, dont les objectifs étaient d'une part d'identifier les objectifs, les facteurs et les acteurs du changement, et d'autre part, analyser le rôle de la fonction ressources humaines (RH) dans le processus de conduite, et dans la réussite du changement, sans oublier d'étudier le comportement des collaborateurs de la firme face au changement.

Mots clés :
Changement, conduite de changement, Fonction RH

Abstract
This research aims first to study organizational change, and the roles will be played by HR professionals when driving organizational change and secondly the design of a questionnaire, which will be the basis of a survey with the administrative and professional body of the business X has experienced several organizational changes. This research provides the results of this survey, whose objectives were firstly to identify the objectives, factors and actors of change, and secondly, to analyze the role of the human resources (HR) function in the process control and successful change, not forgetting to study the behavior of the employees of the firm to change.

Keywords :
Change, change management, HR Function

Introduction
De nos jours, la concurrence, l'interdépendance, et l'incertitude dominent l'environnement économique et social. Cela peut être expliqué par les phénomènes de mondialisation, de globalisation, et de développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).
En réalité, ces variables et ces facteurs poussent beaucoup d'entreprises ou organisations vers le changent d'une manière dynamique. Cette pratique se marie avec ce qu'il est convenu d'appeler **« le changement organisationnel ».**

Cependant, Il existe une multitude de définitions du changement organisationnel :

Selon **Laurent Bélanger(1994)**[1] : «*le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».*

D'après **Grouard et Meston (1998)**[2], «*le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie». Pour Hafsi et Fabi (1997), «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel».*

[1] N. COTE et Alii. 1994 «La dimension humaine des organisations » Edition G. Morin.
[2] B. GROUARD, F. MESTON 1998, « l'entreprise en mouvement » Edition Dunod.

Pour **Collerette(1997)**[3], *le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système».*

A travers de ces définitions, nous pouvons conclure que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Nous pouvons le définir comme un concept de gestion couvrant l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société, les organisations et les personnes pour les adapter aux réactions des évolutions de l'environnement. Or dans la plupart du temps on se focalise sur le « quoi » dans la gestion du changement et on demande aux personnes de suivre, exécuter et obéir sans formation et sans sensibilisation, et c'est ce qui heurte à la bonne mise en œuvre de ce changement. Ceci explique les grandes probabilités d'échec du changement, et qui varient entre 60 et 75 % (J.P. KOTTER. 2000).
Ainsi, la conduite de ce changement devra faire partie intégrante de la vie de toute entreprise. Il devra être intégré dans son fonctionnement, et dans la recherche de la stabilité qui a succédé celle du mouvement vers le succès.
Quatre rôles sont généralement assumés par les professionnels RH qui sont ceux de partenaire stratégique, d'expert administratif, de champion des employés et d'agent de changement. Le rôle d'agent de changement est basé sur la capacité à identifier et à implanter des processus permettant de gérer le changement, en accompagnant les employés, en identifiant les problèmes potentiels tout ça sans négliger la création d'une relation de confiance à l'aide des outils et des plans d'actions adéquats.
Alors la combinaison entre le changement organisationnel et le rôle d'agent de changement de la fonction RH - et dans le but de développement des organisations-, nous conduit à élaborer la problématique suivante :
Comment la fonction RH intervient comme acteur fondamental pour réussir la conduite de changement au sein des organisations ?

Pour mettre la lumière sur cette problématique nous devons répondre aux questions suivantes :
- Qu'entendons-nous par le changement et la conduite de changement ?
- Quels sont les objectifs, les facteurs, les acteurs et la typologie du changement ?
- Quel est le comportement des gens devant le changement, résistant ou adhéré ?
- Quel est le rôle de la fonction RH dans le processus du pilotage du changement ?

Nos hypothèses de recherche sont comme suit :
- H1 : l'être humain résiste au changement par nature
- H1 : Imposer le changement est la première raison d'échec
- H2 : L'implication est une condition indispensable de la réussite du changement
- H4 : la motivation et le plaisir rendre le changement désirable

1. Généralités sur le changement organisationnel

1.1. Les objectifs de changement

Le changement lorsqu'il touche l'organisation, il apparaît comme une occasion intentionnelle auprès la direction, les cadres et parfois les employés eux-mêmes, pour améliorer le fonctionnement de certains départements, voire même, de l'organisation dans sa globalité.
Les objectifs du changement sont toujours inspirés du besoin d'amélioration, comme : une augmentation de la productivité, l'acceptation de la technologie introduite par le personnel, l'amélioration de la motivation des employés, une augmentation de la part de marché, etc.

La littérature a permis de détecter plusieurs catégories d'objectifs. Selon Hellriegel (1992)[4], deux objectifs apparaitraient subsidiaires au changement :
- L'amélioration de la flexibilité de l'organisation vis-à-vis les changements, cela veut dire accroitre leur capacité de s'adapter aux différents changements environnementaux.
- Le changement et le développement des modes de comportement du personnel.

Pour M. G. Bédard (1995)[5], le changement organisationnel vise à améliorer certaines qualités de l'organisation, ces dernières sont :

[3] P COLLERETTE et Alii. 1997, « le changement organisationnel : théorie et pratique » Edition PUQ, Québec.
[4] D. HELLRIEGEL et Alii. 2006. «Management des organisations », DE BOECK, Bruxelles, p.596

- L'efficience homéostatique.
- La malléabilité opératoire.
- L'adaptabilité stratégique.
- La flexibilité structurelle.

Pour chacune de ces qualités, les auteurs ont fixé un certain nombre d'activités technico-économiques et autres administratives à réaliser.

Accroître l'adaptabilité d'une organisation

Selon Hellriegel (1992)[6], les dirigeants et les cadres cherchent toujours de garantir l'adaptabilité de l'organisation aux évolutions des marchés, des réserves de main-d'œuvre, des attentes de la société, des technologies, des exigences légales et politiques etc. afin de le faire, ils devraient disposer de méthodes et de techniques efficaces. Les organisations créent généralement des départements ou des équipes de spécialistes qui s'occupent de faire des enquêtes, des études et des anticipations, afin de leur permettre de mieux s'adapter au changement. Ces groupes ou départements chargés d'ajustements sont généralement dénommés : comité d'innovation, étude et prévisions du changement, recherche et développement, relations publiques, développement de l'organisation, etc.

Changer les comportements individuels

Le changement organisationnel, qu'il que soit restructuration, réorganisation, ou adoption d'un nouveau programme de formation, peut avoir comme objectif de départ le changement du comportement des individus (Hellriegel-1992)[7].

Par exemple, dans un environnement changeant d'une façon fréquente, le passage d'une structure centralisée vers une organisation plus décentralisée, ne pourrais avoir qu'un impact limité sur la performance de la société, dans le cas où aucun changement au niveau du comportement des collaborateurs n'est réalisé.

Il se peut aussi, qu'une organisation reste incapable de s'adapter à son environnement dynamique, malgré ses efforts, si ses membres adoptaient toujours les comportements d'auparavant. Ils doivent changer leur comportement dans les rapports qu'ils nouent entre eux et avec leurs postes. En fait, le destin de l'organisation est en fonction des comportements du personnel.

L'efficience homéostatique

Selon Bédard & al. (1995)[8], la qualité d'efficience homéostatique correspond au niveau d'efficience le plus élevé dans la réalisation des activités interdépendantes et répétitives de l'entreprise tout en tenant compte des changements liés à l'environnement.

Lorsqu'il est lié aux activités technico-économiques, l'efficience peut prendre la forme d'économies d'échelle, d'apprentissage et de réduction des coûts réalisable à travers l'introduction d'équipements sophistiqués, de procédés d'automatisation et de systèmes informatisés de gestion, etc. Lorsqu'il est lié aux activités administratives, l'efficience repose sur des structures formelles et décentralisés, des programmes de formation et des systèmes innovants de gestion.

La malléabilité opératoire

La malléabilité opératoire perçue par Bédard (1995)[9], reflète l'aptitude de l'organisation à être dynamique et à s'auto changer d'une manière si rapides et si efficiente.

Si l'objectif des activités technico-économiques est de disposer l'organisation d'un certain nombre de mécanismes afin de s'adapter aux évolutions externes, il serait indispensable d'envisager la mise en place d'éléments de souplesse du système en vue d'améliorer la malléabilité opératoire. Par exemple : la mise en place de systèmes informatisés d'aide à la décision, permettant de répondre rapidement aux variations de la demande.

---

[5] M.G. BEDARD, R. MILLER. 1995. « La gestion des organisations, une approche systémique, conceptuelle et stratégique », les éditions de la Chenelière, p 188

[6] D. HELLRIEGEL & Alii. 1993, «Management des organisations », DE BOECK, p. 596.

[7] D. HELLRIEGEL et alii, 1993. «Management des organisations », DE BOECK, p.599

[8] M.G. BEDARD, R. MILLER. 1995. « La gestion des organisations, une approche systémique, conceptuelle et stratégique », les Éditions de la Chenelière, p 581

[9] M.G. Bédard, R. Miller. 1995. « La gestion des organisations, une approche systémique, conceptuelle et stratégique », les Éditions de la Chenelière, p 582

La malléabilité opératoire peut se manifester par exemple à travers la flexibilité des tâches administratives tout en reposant sur un système de décision décentralisé, facilitant la participation de tous les membres et assurant la rapidité de réponse.

L'adaptabilité stratégique

D'après Bédard (1995)[10], l'adaptabilité stratégique se traduit par l'amélioration de l'aptitude de la firme à réagir face aux changements qui intervient dans son environnement proche, parlant ici de développement de la technologie, du progrès des marchés, du lancement de nouveaux produits, etc. Ces changements posent l'entreprise devant des défis stratégiques, qui nécessitent l'élaboration des plans d'actions concrets, opérant des changements au niveau de leurs stratégies.

La flexibilité structurelle

Selon Bédard (1995)[11], la flexibilité structurelle est considérée comme étant l'aptitude de l'entreprise à se transformer elle-même et à ajuster sa propre structure. L'amélioration de cette qualité organisationnelle se manifeste par des ajustements structurels, parce qu'une structure rigide, rendre les transitions lentes et coûteuses.
Au niveau des activités technico-économiques, la flexibilité structurelle repose souvent sur la qualité de gestion, la qualité du capital humain, et les technologies utilisées, etc.
Pour les activités administratives, la flexibilité de la structure peut être garantie à travers la mise en place des systèmes administratifs permettant de gérer une firme diversifiée et d'exécuter des activités d'une vision à long terme.
En effet la mise en place du changement organisationnel doit prendre en compte les objectifs recherchés par l'organisation, les conditions d'application, et la conjoncture afin d'apporter le degré des modifications nécessaires, permettant de réaliser les objectifs visés par le changement.

1.2.Les facteurs du changement organisationnel

De nombreuses causes poussent une organisation à introduire des changements. Citons parmi ces raisons, certaines relèvent de l'ordre technologique ou stratégique, d'autres, d'ordre culturel, ou structurel, et même du pouvoir et de la configuration de l'entreprise (G. J. B. Probst, 1992)[12].
Cependant, si nous considérons l'existence des frontières imaginaires entre l'organisation et son environnement, deux catégories de facteurs principaux du changement se distinguent : Les facteurs externes à l'organisation et les facteurs internes.

Les facteurs externes

Selon B. Grouard & F. Meston (1995)[13], les raisons externes du changement organisationnel sont :

- Le marché : c'est l'ensemble des consommateurs actuels et potentiels.
- Les manœuvres de la concurrence.
- L'innovation technologique.
- L'évolution de la législation et de la réglementation.
- Les modifications de l'actionnariat.
- Les évolutions de la société, des modes.

D. Pemartin (1996)[14] impute le changement à l'accroissement de la concurrence, tandis que Hellrigel (1997)[15] l'attache à l'évolution technologique, alors que M. G. Bédard (1995)[16], il a concentré sur l'interaction entre l'organisation et son environnement socio-politique.
L'analyse des contributions de ces auteurs, se résume en trois facteurs d'ordre environnemental

L'évolution de la concurrence

Le monde assiste à l'ouverture de l'économie de la majorité des pays du monde. Cette ouverture traduit l'élargissement considérable du champ économique à l'aide de développement des moyens de

[10] M.G. BEDARD, R. MILLER. 1995. « La gestion des organisations, une approche systémique, conceptuelle et stratégique », les éditions de la Chenelière, p 583.
[11] M.G. BEDARD, R. MILLER. 1995. « La gestion des organisations, une approche systémique, conceptuelle et stratégique », les éditions de la Chenelière, p 584.
[12] G. J. B. PROBST et alii. 1992, « Organisation et management : Gérer le Changement Organisationnel » Les éditions d'organisation, Paris, p. 20
[13] B. GROUARD, F. MESTON. 1995 « L'entreprise en Mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod, Paris, p 15
[14] D. PERMARTIN, 1996. «Réussir le changement », ESF éditeur, p 19.
[15] D. HELLRIEGEL, et alii, 1993, « Management des Organisations » De Boeck, p 600.
[16] M.G. Bédard & R. Miller « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière inc 1995, p 188

communication. Ces facteurs ont fait du monde un petit village, et comme l'a dit Pemartin *« Si nous cherchons à concurrencer les autres chez eux, nous devons nous attendre à ce que les autres viennent nous concurrencer chez nous »* (D. Pemartin, 1996)[17]. Nous parlerons dorénavant de l'internationalisation et la globalisation de la concurrence.
L'augmentation de la rivalité des marchés oblige aux organisations de diminuer leurs coûts, et d'améliorer la qualité de leurs produits et services d'une part, de l'autre part, faire des actions et des interventions extra-économiques afin de développer leurs images de marque.
Pour ce faire, l'organisation doit se doter d'un capital technique développé, et d'un capital humain compétent, qualifié, et bien formé, avec une bonne gestion.

L'évolution technologique

La sphère technologique évolue à un rythme très accéléré. Elle devient de plus en plus sophistiquée, et touche l'organisation dans tous ses niveaux.
Néanmoins, l'introduction d'une technologie plus sophistiquée impose toujours un changement dans les techniques du travail.
L'évolution de la technologie a affecté aussi les systèmes d'information. C'est une nouvelle forme de changement qui distingue les organisations de notre époque. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont une influence considérable sur les modes de travail des managers et des employés, sur la manière d'élaboration des stratégies de l'organisation, et par la suite sur la survie de l'organisation.
En effet, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication donne aux managers la possibilité de se consacrer davantage à la prévision à long terme, de participer à la mise au point de stratégies pour l'entreprise et aux rapports que l'organisation entretient avec l'environnement externe (Hellrigel-1997)[18]. Ceci devrait engendre une délégation de l'autorité et du pouvoir, et l'adoption d'un processus de prise de décision démocratique et plus participatif.
Les organisations de plus en plus recouraient aux systèmes d'information pour faciliter le traitement des masses importantes d'informations et de données.

L'évolution de l'environnement sociopolitique

Observée comme unité de production, l'entreprise doit satisfaire les besoins économiques de la société, exprimés par le marché. Comme milieu de travail, elle doit répondre aux attentes et aspirations de ses employés, et comme citoyenne, elle doit faire preuve de son bon comportement social (M. J. Hatch. 2000)[19].
Le système politique détermine les rapports et leur nature entre l'entreprise et son environnement sociopolitique qui englobe l'ensemble des parties prenantes (les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les syndicats, l'Etat, les bailleurs de fonds, etc.).De même, les normes sociales et les valeurs influencent les pratiques de gestion au sein de l'entreprise. Ces deux facteurs (le sociale et le politique) changent d'une façon continue tout en modifiant le style de gestion, l'esprit d'innovation et les structures de l'entreprise (M. G. Bédard, 1995)[20].
Dons, nous pouvons dire que l'évolution des caractéristiques de l'environnement sociopolitiques d'une société a un impact non négligeable sur l'organisation et ses affaires. L'organisation est donc indissociable de son environnement sociopolitique.
Par ailleurs, et selon la doctrine de la responsabilité sociale de l'entreprise, les dirigeants doivent, s'interroger, en permanence au nom des valeurs et principes moraux universels, sur l'ensemble des politiques leur influence sur la société, l'entreprise et environnante (M. G. Bédard, 1995)[21]. L'entreprise a besoin de s'adapter aux changements sociaux, qui se traduit par l'adoption de nouvelles valeurs, de nouveaux goûts et de nouvelles attentes sociales. Cette adaptation peut se manifester par l'introduction de nouveaux systèmes de gestion, ou une nouvelle législation intervienne pour imposer des changements, parfois dans la structure matérielle (matériel pour la protection de l'environnement), parfois dans la structure organisationnelle (par exemple création de la fonction « relations publiques »).

En effet, si l'entreprise est comprise comme une entité opérante dans un réseau relationnel avec ses parties prenantes, ces acteurs peuvent en fonction de leurs objectifs, pousser l'organisation à changer.

- **Les facteurs internes**

[17] D. PERMARTIN, 1996. «Réussir le changement », ESF éditeur, p.20
[18] D. HELLRIEGEL et alii, 2006. «Management des organisations », DE BOECK, Bruxelles, p.600.
[19] M. J. HATCH, 2000. « Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », De Boeck Université.
[20] M.G. BEDARD et R. MILLER. 1995, « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière INC 1995, p. 197
[21] M.G. BEDARD et R. MILLER. 1995, « La Gestion des Organisations » Les Editions de la Chenelière INC, p. 180

Selon (K. B. Kahla, 1999)[22], plusieurs autres forces peuvent s'ajouter aux choix stratégiques, pour influencer le fonctionnement de l'organisation. Citons à titre d'exemple :

La stratégie

Pour faire face à la concurrence accrue, et à fin de développer sa croissance l'entreprise élabore et modifier d'une façon permanente ses stratégies. L'élaboration de ces dernières exige l'allocation des ressources financières, techniques et humaines nécessaires, ainsi de bonnes conditions pour réaliser les objectifs de départ.
De là un changement au sein de l'organisation devenait nécessaire pour mettre en œuvre une nouvelle stratégie ou modifier une stratégie existante, Alors, la stratégie constitue un facteur qui pousse l'entreprise à adopter le changement.

La culture

La culture est une composante importante voir primordiale pour n'importe qu'elle organisation, et elle a un grand impact sur l'entreprise que ce soit sur le style de management, ou les méthodes de travail, etc. De même, cette notion est dominante dans les travaux de P. D'Iribane et Geert Hofsted.
Donc il faut prendre en considération les principes et les valeurs des employés et des dirigeants, du fait elles constituent une force interne du changement organisationnel.
Les collaborateurs sont de mieux en mieux formés, ils sont acteurs du développement de l'entreprise, leurs attentes se retrouvent aussi dans le souhait de changement, au niveau des techniques de travail, d'avoir une certaine autonomie, d'éviter le stress, ou d'avoir un équilibre entre famille et travail.
La Direction d'une entreprise peut aussi vouloir insuffler de nouvelles valeurs suite à un changement de propriétaire, l'arrivée d'un actionnariat ou l'adaptation au marché, etc.
En fait, l'or d'un changement organisationnel (fusion ou acquisition par exemple), l'entreprise devra ainsi mener une conduite de ce changement en douceur, elle devra aussi donner un intérêt particulier aux valeurs et principes culturelles.

Le pouvoir

Deux acteurs essentiels qui sont attribués à cette force interne, ou qui disposent de cette qualité qui leur donne la compétence d'entreprendre un changement au sein de l'organisation :

- **La Direction** : à travers son statut et sa position hiérarchique, a le pouvoir et l'autorité de décider de faire un changement dans l'entreprise, dans le but de réaliser les objectifs stratégiques fixés.

- **Les représentants sociaux :** ils sont les représentants des employés, et qui ont la compétence de négocier avec la direction, et de consulter les stratégies de l'entreprise, ils donnent leurs opinions, en exerçant une forme de pression afin d'améliorer les conditions de travail. Ils peuvent donc animer une dynamique du changement.

La configuration

Lorsqu'il y a des dysfonctionnements au niveau de l'organisation d'une entreprise, et quand elle ne fonctionne pas d'une manière satisfaisante, et continuait de générer des pertes, là on se trouve alors devant l'obligation d'une configuration organisationnelle. Donc le changement du modèle de l'entreprise deviendra nécessaire.

On trouve différentes sortes de modèles d'entreprises liés à une approche administrative (par services), concurrentielle (par produit) ou encore une organisation de type matricielle (par secteurs d'activités au sein de l'entreprise).Il faudrait juste préciser les objectifs de cette configuration, et décrire le modèle d'entreprise souhaité.

Après avoir eu un œil sur les facteurs internes et externes du changement, qui permet à l'organisation d'être viable, on pose maintenant la question, qu'ils sont les acteurs du changement organisationnel ?

1. 3. Les acteurs du changement

Nous ne pouvons pas parler des acteurs du changement organisationnel sans évoquer la direction générale, les employés de l'entreprise, leurs managers, et les acteurs sociaux en tant que salariés prenant la responsabilité de représenter l'ensemble des collaborateurs.

22 K. BEN KAHLA, 1999, « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité : condition de survie, ISCAE, Tunis,

- **La Direction Générale :** au premier rang parce-ce-que c'est elle qui introduit normalement les changements, en leurs donnant du sens. Elle doit donc annoncer et expliquer dans quelle mesure le changement est important.
- **Les managers** : pièce maîtresse de toute évolution dans l'entreprise, ils doivent surmonter sept phases de défis :
- Déstabiliser : Entretenir l'idée du changement, répéter
- Rassurer ou tenir informé : Parler tôt du changement en général et préciser les impacts du changement sur les destinataires
- Clarifier les choix : Expliquer « le pourquoi » du changement et clarifier les résultats attendus
- Informer : Impliquer les destinataires dans la mise en œuvre du changement
- Apaiser le sentiment d'incompétence : Offrir la formation seulement lorsque les destinataires ont phases de préoccupations du destinataire ; gérer le transfert des apprentissages et résoudre les problèmes
- Partager : Accorder du temps au transfert d'expertise
- Valoriser l'expertise : Impliquer les destinataires dans l'essai de leurs pistes d'amélioration, avant qu'ils les généralisent à d'autres.

- **Les Partenaires Sociaux :** ils doivent être impliqués dans le changement, ils doivent pouvoir représenter les employés et défendre leurs intérêts face aux changements décidés, prévenir de certains risques, et aider pour mieux accompagner le changement dans l'entreprise.

- **les salariés :** c'est un acteur primordial afin de réussir le changement, car si les salariés n'adhérent pas, et ne disposent pas d'une implication et d'un engagement fort, tous les changements introduits risquent de ne pas réussir.

1.4. La typologie du changement organisationnel

De nombreux auteurs ont distingué les différents types du changement, et dans le tableau suivant nous présentons une synthèse des recherches des auteurs qui ont distingués les différentes formes du changement organisationnel.

Auteurs	Nature du changement	Caractéristiques principales
Grouard et Meston (1998)[23]	**Provoqués ou volontaire** **Subis ou imposé**	Décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, d'actions de redressement, pour améliorer une situation/anticiper Engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise
Demers (1999)[24] **Johson (1966)**	**Changement radical**	Un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce. Il nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre, initié par des dirigeants dans les situations de crise. C'est un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.
Dupuis et Kuzminski (1998)[25]	**Changement planifié** **Spontané**	Celui qui vise des objectifs précis 360 p Il réagir selon les réalités du terrain plus que vise des objectifs fixés.

Figure1 : Synthèse de la typologie du changement

Généralement, le changement volontaire est vu comme étant plus efficace et plus aisé, du fait que les acteurs ont plus de temps et plus de marge de manœuvre pour gérer le changement. Généralement, ce type de changement ne s'oppose pas à des formes de résistances très contraignantes. On se qui concerne le changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre, et ils sont dans l'obligation de faire face aux éléments inattendus.

[23] B. GROUARD, F. MESTON 1998, « l'entreprise en mouvement » Edition Dunod, p. 336
[24] T. HAFSI, C. DEMERS, 1990. « Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québec », Ed G. Morin, Québec.
[25] J.P. DUPUIS, A. KUZMINSKI.1998. « Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise », Ed Gaetan Morin, Québec.

Ainsi *Demers (1999)* met la lumière sur le fait que le changement n'est plus un événement rare mais une réalité permanente et quotidienne. Il n'est pas l'affaire des dirigeants ou du « top management », mais par contre c'est l'affaire de tous les membres au sein de l'organisation.

2. La fonction RH et le changement, quel lien ?

La fonction ressources humaines et parmi les grandes fonctions au sein de l'entreprise, qui englobe le contenu le plus diverse, complexe et varié, articulant sur de deux axes principaux qui sont le facteur humain et le facteur travail.
La diversité de la fonction RH est étroitement liée à l'exercice du pouvoir à travers les missions qu'elle devrait faire ; elle doit assurer la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, développer les compétences du capital humain, prendre en charge l'évolution et le changement de l'entreprise, sans oublier les tâches administratives quotidiennes différentes
Un rôle principal, celui de la fonction RH dans le processus du changement, reconnu par une participation presque générale des directeurs RH au comité de direction.
Ainsi, La mission d'agent de changement évoque nécessairement la responsabilité de la fonction RH vis-à-vis le changement, et sa place incontournable dans le management contemporain. Le directeur RH et le directeur général partage ainsi la responsabilité dans ce processus, notamment à travers la communication interne mise sous la responsabilité de la fonction RH dans son sens le plus large.

2.1. Une anticipation RH du changement

Les professionnels RH occupent une place active et sensible dans le processus du changement, que ce soit au niveau de la préparation, qu'au niveau de l'accompagnement, tout en vérifiant sa faisabilité, en identifiant les conditions de son succès et en participant notamment aux prises de décisions.
Au-delà de ses tâches administratives de gestion, la fonction RH est sensée à développer des actions d'anticipation afin d'ajuster les compétences au sein de l'entreprise en s'appuyant particulièrement sur une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Cet outil demeure parmi les plus modernes et efficaces qui visent à instaurer la corrélation entre la dimension prévisionnelle et la stratégie de l'entreprise. La GPRH étant l'outil idéal pour doter l'organisation de « la bonne personne, avec les bonnes compétences, au bon moment et au bon endroit. ».

2.2. Une fonction d'accompagnement des processus de changement

Plus que jamais, le rythme accéléré du changement dans les organisations a modifié d'une façon irréversible les rôles attribués à la fonction RH, et les attentes attachées à celle-ci.
Les responsables des Ressources humaines assument une large responsabilité dans le succès des processus de changement. Ils sont pratiquement sensés d'étudier les impacts des décisions envisagées sur le capital humain. Leur formation et leur expertise leur confère également un rôle important dans plusieurs domaines : élaboration du calendrier opérationnel, gestion des incidents juridiques et des délais légaux, anticipation des mouvements sociaux, gestion des talents, animation du climat social, diffusion d'une culture et de valeurs, etc.[26]
En effet, une restructuration par exemple au sein de l'entreprise, engendre souvent la suppression de certains postes et le besoin au niveau de quelques compétences. Sous cet angle, les professionnels des RH doivent accompagner le processus du changement, tout en veillant à garder l'augmentation de la qualité des produits et services, et la performance globale de l'organisation.
De là, la fonction RH joue donc le rôle d'accompagnateur du changement à court, moyen et à long terme, et à tous les niveaux de l'organisation.
Néanmoins, Les responsables RH se confrontent ainsi à des défis liés au changement, ils doivent développer le processus de changement tout en expliquant les enjeux à travers la gestion des mentalités, le renforcement de la communication interne et l'adaptation des métiers à la stratégie de l'entreprise, tout en collaborant avec le top management et les autres services.

2.3. Le pilotage RH du changement

Plusieurs catégories d'acteurs assurent notamment le pilotage du changement, nous trouvons d'une part **les agents** (acteurs internes ou externes ont pour rôle de mettre en œuvre le changement), et de l'autre **les décideurs** ou **pilotes de changement** (ceux qui mènent le changement et gèrent les situations de crise, ayant une définition claire des objectifs et une vision bien tracée du processus à suivre).

[26] ERNST et YOUNG. 2008, « Performance de la fonction RH : perspectives et approches opérationnelles », Ed. EUPAN. P. 91

En effet, le pilotage exige la force d'attirer les collaborateurs afin de les persuader de l'opportunité d'un tel changement, il doit reposer sur une vision claire et commune, ainsi il nécessite la coopération entre tous les membres de l'entreprise, la conviction, le fort leadership, et le management responsable pour assurer l'accompagnement et l'apprentissage.
En outre, ce pilotage du changement repose sur un certain nombre de paradoxes qui rendent les tâches encore plus complexe. Ainsi les difficultés liées au management du changement sont bien présentes et appellent à des actions de pilotage du processus bien déterminées selon l'aspect du changement et la nature des agents et le degré de développement d'une vision à grande échelle, commençant de l'élaboration du plan et finissant par l'instauration du changement :

- **Etablir un plan :** c'est planifier les actions qui permettent de rendre la vision concrète, et d'agir d'une bonne manière au bon moment, il s'agit de définir les objectifs à long terme et intermédiaires pour fixer les repères et réduire les résistances, ainsi réfléchir d'une façon analytique pour détecter les crises éventuelles. Il faut donc se préparer minutieusement pour gérer le changement, or un plan sur-planifié peut menacer la flexibilité
- **Renforcer le rôle du leader :** Le leader, lors de la conduite d'un changement, doit détecter les opportunités, assurer les remplacements nécessaires au sein de l'organisation et parvenir à des résultats satisfaisants. Le pouvoir et la souplesse du leadership sont deux facteurs clés pour le pilotage du changement. Le processus de leadership peut être tenu par des agents internes, externes ou hybrides se trouvant à tous les niveaux de la hiérarchie.

- **Former un lobby politique :** Le pouvoir constitue le savoir-faire et la substance de toute action en particulier celle du changement. Il convient alors de contourner le pouvoir, spécifier son éthique et se réconcilier avec ses objectifs.

- **Développer les structures et les encadrements :** afin de réussir le changement, l'entreprise dans sa globalité doit être consciente de l'opportunité et la nécessité d'une telle démarche. Les employés doivent donc s'engager et adopter un nouveau comportement et l'entreprise qui *« souhaite réellement procéder à un changement utilisera d'un point de vue tactique un nombre de structures d'habilitations substantielles pour l'accélérer et le renforcer »*[27], doit adapter ses structures pour la bonne mise en place du changement.

- **Communiquer, faire participer les autres et être honnête : le rôle de la communication est incontournable pour tout processus de changement, d'où, il faut assurer à ce que le personnel soit au courant des actions à entreprendre afin de soutenir le processus. Et comme le souligne Kotter, «on ne saurait galvaniser les troupes sans une communication crédible et massive ». Donc les responsable RH doivent mobiliser tous les acteurs et les composantes de l'organisation puisque « le lancement d'un programme de changement exige la coopération active d'un maximum de gens. Faute d'une motivation suffisante, personne ne viendra en renfort, et l'opération ne mènera nulle part »[28]. Il faut discuter la vision à l'intérieur de l'organisation en soulignant les facteurs positifs et négatifs. La conduite d'un changement est une affaire exige une cohérence par rapport aux discours tenus.**

- **Affiner et institutionnaliser le changement :** ça veut dire expliquer et faire comprendre à chaque membre de l'organisation, son rôle dans le processus, et l'importance d'un tel changement pour l'entreprise, ainsi graver cela dans leurs comportements, et leurs attitudes. Il s'agit *« de susciter un état d'esprit favorisant l'évolution continue ».*

2.4. Le rôle du professionnel RH lors d'un changement organisationnel

La composante humaine est difficile à gérer surtout pendant le changement, pour cela nous essayons dans le cadre de cette partie théorique d'évoquer le rôle attendu du responsable RH lors d'un processus de changement organisationnel, afin de réussir la transition, avant de passer à la partie pratique pour vérifier cela. Ce rôle articulant sur le pilotage du changement et l'accroissement de la performance globale de l'entreprise, et rattaché étroitement à la gestion des ressources humaines stratégique selon les travaux de nombreux auteurs.

[27] D. J. TODD., M. PEIPERL. 2066, « Gérer le changement », Mc-Graw-Hill, cité par Gerry Jonson, p419.
[28] J.P. KOTTER. 2000, « Conduire le changement : huit causes d'échec », Harvard Business Review, Nouveaux Horizons, p4.

- **Expliquer tous les détails la Direction Générale** : il s'agit de communiquer à la direction générale (DG) le rôle de chaque acteur, pour qu'il puisse faire sa mission sans erreur, et les dépenses nécessaires au changement.
- **Préconiser un calendrier de changement** : Il s'agit d'étudier l'impact que le changement peut avoir sur les collaborateurs leurs managers dans l'entreprise, bien rappeler des obligations légales en la matière, expliquer qu'une transformation qui n'est pas réussie coûte trop chère en terme de temps et d'argent pour l'entreprise. Expliquer que le travail préparatoire à toute transformation est primordial.
- **Anticiper les éventuels blocages humains :** nous savons bien que tout changement peut provoquer des réticences fortes de la part des managers et des salariés. Le changement n'est pas facile et il faut donc anticiper les choses le plus possible, et ne laisser rien au hasard.
- **Accompagner et former les managers :** non pas à être de bons agents de la transformation (il faut le faire en amont de toute transformation), mais à comprendre la transformation à laquelle ils participent, leur donner du sens, être à leur écoute face aux freins qu'ils rencontrent.
- **Proposer les solutions adéquates en fonction des situations de changement :** dans plusieurs situations de changement semblables il est évident que ne nous utilisons pas les mêmes méthodes pour résoudre les mêmes problèmes rencontrés, il faut donc préparer ou plutôt proposer des solutions compatibles avec les spécificités du problème rencontré.

3. Changer par les Hommes

3.1. La reconnaissance du facteur humain dans l'entreprise

Dans un environnement économique instable, difficile et incertain, le facteur humain apparait comme la composante cruciale voir la plus importante pour toute organisation, alors, le développement des compétences du capital humain se pose comme une nécessité permanente aux entreprises malgré ses difficultés.

En effet, les entreprise sont censés plus que jamais, d'instaurer des plans de formation de qualité et en adéquation avec les exigences de la conjoncture, et d'élaborer des programmes d'activités utiles et constructifs permettant de développer les connaissances, les capacités techniques des individus, les conditions de travails, ainsi que leurs aptitudes de s'adapter aux changements en tant que pionnier stratégique.

L'entreprise peut mesurer les résultats de la performance des individus à travers :

- Le degré de compétence des individus dans leurs postes, aussi leurs capacités de détenir la responsabilité et de fournir le meilleur et ensuite l'aptitude à identifier les forces et les faiblesses.
- Le degré d'intégration de l'individu dans son poste et dans l'organisation, en comptant sur ses talents et ses énergies
- L'étendue du sens de responsabilité de l'individu et l'esprit de donner des initiatives constrictives.
- L'esprit d'équipe apprécié par des personnes de l'organisation, qui repose sur l'intelligence et de la concentration, etc.

Alors l'entreprise attend toujours de son capital humain, une grande valeur ajoutée, et exceptionnellement lors d'un changement organisationnel. Elle attend un engagement responsable et une implication positive de la part de ses ressources humaines que ce soit au niveau interne qu'au niveau externe[29]

3.2. L'individu et le changement

Le rapport de l'individu face au changement organisationnel peut être analysé de deux manières distinctes selon qu'il en est le porteur ou le supporteur.

L'individu est ainsi lui-même porteur de changement à travers son dynamisme, son identité et ses propres évolutions qui entrent systématiquement en interaction avec les évolutions de son organisation.

La situation est différente quand l'individu vit le changement et le subie, Sa formation, sa personnalité et ses attentes en plus de sa perception du changement, influencent tous la façon avec laquelle l'individu se comportera et dicteront ses réactions. Le facteur d'incertitude entre en jeu et produit une certaine résistance vis-à-vis de ce changement. Celle-ci est indésirable, et mal vue notamment par les directeurs, parce qu'ils la considèrent comme la première raison de l'échec du changement.

[29] C.P. VINCENT, 1990. « Des systèmes et des hommes : pour une nouvelle approche du management », Les éditions d'Organisation, p.193.

Cependant, les expériences vécus, les enquêtes sur terrain, et les analyses de la psychologie expliquent que les individus ont de logiques raisons de résister au changement. Alors comment peut-on définir la résistance au changement ? Et quelles sont ses différentes formes ?

3.3. La résistance au changement

Malheureusement chaque fois que le changement organisationnel intervient dans une organisation il se confronte à une réalité contradictoire : d'une part les plans de changements courageux et ambitieux décidés par la direction, d'une autre les obstacles sur le terrain et la résistance des changements par les employés.
Dans le contexte organisationnel, la résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, obstruction et opposition.
La notion de « résistance » au changement est très vaste, elle est ainsi utilisée non seulement pour indiquer les individus mais aussi les organisations et les conditions de travail, etc. Donc la résistance organisationnelle est employée pour signifier toute chose empêchant l'implantation d'un nouveau système discipliné et organisé.
La résistance au changement organisationnel est définie plus spécifiquement selon **Collerette, Delisle et Perron (1997)**[30], comme étant *« l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement ».*
Selon **Dolan, Lamoureux et Gosselin** (1996)[31], la résistance au changement est *«l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail »*.
Morin (1996)[32] définit les résistances comme «*des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives »*
En outre, quand nous questionnons les employés, la grande majorité d'entre eux veut et demande le changement et elle trouver que le changement se converge avec leurs attentes.
Michel Forsé et **Henri Mendras** ont résumé les travaux de **Crozier et Friedberg** : *« Les acteurs ne sont pas attachés de façon passive à leur routine : tout le monde est prêt à changer rapidement s'il y trouve son compte, mais en revanche, on résistera en fonction des risques encourus avec le changement »*
Donc, la situation d'incertitude, pousse l'individu à demeurer prudent, attentif, et douteur. De même les exigences sont énormes et contradictoires (faire mieux, plus vite, moins cher…) et les ordres s'annulent les uns les autres, la situation amène à des résistances, finalement, bien rationnelles.

4. Les différents types de résistance face aux changements

Il existe trois types de résistances face au changement organisationnel

Les résistances individuelles au changement

Le changement est producteur d'angoisse et de stress au sein de l'entreprise, au niveau individuel il engendre :

- **La rupture**

Ce type de résistance engendre une perte de repères pour le salarié au niveau spécial qu'au niveau temporal, ou même au niveau du système comportemental et relationnel.
Un employé dans son fond intérieur, enregistre les idées et les avis du groupe, qui reflètent une seule pensée celle de ne pas intégrer le processus de changement.

- **Le retour sur soi**

C'est lorsque un employé se remet en cause sur ses aptitudes et ses capacités, il constitue un défis majeur et un frein à la bonne application d'un nouveau système. En le collaborateur peut douter de ses capacités quant à lui-même de s'intégrer une nouvelle organisation.
Avant de passer aux résistances collectives, nous allons analyser un type de résistance qui ne dépend pas de l'Homme celui, des résistances organisationnelles.

Les résistances organisationnelles au changement

Elles revêtent trois formes qui sont intrinsèques au fonctionnement des entreprises

[30] [30] P COLLERETTE et Alii. 1997, « le changement organisationnel : théorie et pratique » Edition PUQ, Québec. Page 174
[31] S.L. DOLAN G. LAMOUREUX E. GOSSELIN, 1996. « Psychologie du travail et des organisations », Gaëtan Morin.
[32] E.M. Morin, 1996, «Psychologies au travail », G. Morin

- **Les conditions de travail**

Quand celles-ci sont invitées à être modifiées à plusieurs niveaux, ou lorsqu'elles sont catastrophiques dans l'organisation, elles représentent un frein à la mise en œuvre d'une nouvelle organisation. En effet la conduite du changement doit offrir des solutions aux problèmes rencontrées au niveau de son application en termes de code de travail et lois.

- **Le fonctionnement organisationnel**

Les organisations disposent de différents types de fonctionnement modal (par exemple : structure matricielle ou par fonctions…) en fonction des objectifs fixés et la nature de l'organisation voulue, ces systèmes doivent êtres souples afin d'assurer une transition sécurisée au cas du changement organisationnel.

- **Le climat social de l'entreprise**

Les entreprises marocaines ayant plus de dix salariés ont la possibilité de donner des représentants des salariés, ainsi un comité d'entreprise pour celles qui disposent de plus de 50 salariés.
Les employés et les syndicats conjointement, doivent participer à la gestion de l'entreprise, concernant les événements qui se passent à l'intérieur, l'avenir de cette dernière, les conditions de travail, l'organisation, etc.
Les syndicats ont la capacité de résister ou de s'engager dans le processus d'un changement organisationnel, eux-mêmes, ils sont capables de modifier par ses actions les conditions de travail des travailleurs, qui peuvent être la cause principale des résistances organisationnelles.
En fait, lorsque la direction annonce un changement organisationnel (une réorganisation par exemple), une conduite du changement doit être faite en fonction du climat social au sein de l'entreprise (favorable ou non).

Les différents types de résistance collectifs au changement

Nous parlons là de quatre formes alternent, l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage Le choix de la forme de résistance dépend de la personnalité de l'individu et des variables de l'environnement.

- **L'inertie**

Se caractérise par l'absence apparente de réaction au changement. Les salaries cherchent à maximiser la durée de la mise en place du changement organisationnel et le remettre à plus tard par l'utilisation de plusieurs argumentations tels que : *« Tous les prétextes sont bons ; Nous disons que nous allons « en parler », « voir », « y penser »*. Elle dure aussi longtemps que les promoteurs du changement n'expriment pas de façon concrète leur détermination à l'appliquer.

- **L'argumentation**

C'est la voie royale de l'intégration, un changement non argumenté n'est pas intégré. Elle peut se concevoir comme une négociation relative à la forme et au fond du changement. Cette dimension de négociation est proportionnelle à la détermination avec laquelle le changement est mis en place d'une part et au degré de flexibilité introduit lors de l'annonce d'autre part. L'argumentation obéit au besoin naturel de l'individu d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure. Elle peut prendre parfois la forme de chantage affectif, économique ou de menaces juridiques. L'argumentation doit permettre de resituer le changement par rapport au filtre de base : nécessité, utilité, intérêt.
Lorsque par l'argumentation on n'arrive pas à faire évoluer et donc à réconcilier réalité extérieure et réalité intérieure, nous évoluons vers la révolte.

- **La révolte**

Appelée aussi la démission psychologique. Dans la révolte nous allons agir soit contre le changement lui-même, soit contre celui ou ceux qui ont élaboré le changement, soit contre les deux à la fois. En milieu professionnel elle prend la forme de démission, d'action prud'homale, action syndicale, demande de mutation, recours à la hiérarchie. En milieu extra professionnel fait appel à un avocat, une instance judiciaire, séparation, …La révolte est souvent précédée d'une menace. Par conséquent, dès que l'argumentation comporte des éléments de menace elle peut être en train de se transformer en une forme de résistance plus dure. A moins que ces menaces ne soient juste tactiques pour tester la détermination présidant au changement.

- **Le sabotage**

Plus pernicieux et plus manipulateur que la révolte, le sabotage prend souvent la forme d'un excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité d'un changement.
L'attitude est souvent infantile et en milieu professionnel le sabotage frôle régulièrement la faute professionnelle. Le sabotage est fonction du pouvoir qui nous lie au promoteur du changement. Il reflète une acceptation de changement à l'extérieur, mais une révolte à l'intérieur.

4. Etude pratique : le cas de l'entreprise

4.1. Présentation de l'entreprise

La Méthodologie utilisé

Adresse	34, Bd Moulay Slimane - Casablanca
Forme juridique	S.A
Capital	27 777 700 DHS (2,6 Millions €)
Site web **Effectif**	www.centrelec.com 201-500 salariés
Activité	commerce de matériels électriques - solution industrielle - travaux d'électricité- Conception et Fabrication de Tableaux Electriques, Electronique de Puissance, Automatisme Industriel
directeur général	EL HARTI Az-Elarab
directeur financier	AARISSI Samir
directeur RH **directeur informatique**	NAJIDIDDINE Fouad MHILISS Tarik

Si l'objectif majeur de l'organisation est d'accroître son niveau de performance, il serait judicieux de réussir le processus du changement.
De nombreux problèmes heurtent à la bonne mise en place de la conduite du changement

- Le langage utilisé pour annoncer le changement
- Le degré d'implication du personnel
- Le pilotage lui-même du changement
- La mise en place s du changement et de l'introduction des NTIC
- les acteurs du changement ? Sa nature ? Et ses raisons ?et les objectifs méritent des réponses précises lors de notre recherche

Nous avons enquêté auprès d'un échantillon significatif la direction générale et le personnel de l'entreprise CENTRELEC SA. Cette dernière qui a connu pas mal de changements organisationnels. La population cible est composée de la direction générale, des cadres et des employées de l'entreprises.
Le critère de la taille est l'effectif des employés :
L'échantillon a été choisi selon un sondage à deux niveaux. Au premier niveau nous avons procédé à une stratification selon le statut au sein de l'organisation. Nous avons distingué le directeur général M. AAZ ALAARAB ELHARTI , et 3 cadres. Au deuxième niveau nous avons procédé à un échantillonnage aléatoire au niveau des salariés non-cadres et nous avons pris 10 employées ce qui donne presque 10% de la population totale qui est de 201 personnes.
La population enquêtée se répartit comme suit :

GENRE M/F - Genre

GENRE M/F	Nb. cit.	Fréq.
Masculin	8	57,1%
Féminin	6	42,9%
TOTAL OBS.	**14**	**100%**

CLASSE D'AGE - Dans quelle tranche d'âge vous situez vous ?

CLASSE D'AGE	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 30 ans	5	35,7%
De 30 à 40 ans	5	35,7%
De 40 à 50 ans	3	21,4%
Plus de 50 ans	1	7,1%
TOTAL OBS.	**14**	**100%**

Statut - Quel est votre statut au sein de l'organisation ?

Statut	Nb. cit.	Fréq.
Dirigeant	1	7,1%
Cadre	3	21,4%
Non cadre	10	71,4%
TOTAL OBS.	**14**	**100%**

4.2. Les résultats de l'enquête

Le questionnaire se divise en quatre parties, chacune concerne des renseignements sur :

- Le « Pourquoi » du changement organisationnel
- Les acteurs et la nature du changement
- Le pilotage du changement
- Les résultats du changement

Le « Pourquoi » du changement organisationnel

Les tableaux ci-dessous présentent une synthèse des réponses relatives aux raisons, aux défis, aux acteurs, et à la nature du changement.

raisons du changement - Quelles sont les raisons du changement ?

raisons du changement	Nb. cit.	Fréq.
les contraintes de l'environnement externe	12	85,7%
les contraintes interne	11	78,6%
Une décision des pouvoirs politiques	0	0,0%
La différenciation	1	7,1%
Autres	0	0,0%
TOTAL OBS.	**14**	

On constate, que les raisons qui sont à l'origine du changement, sont dans la plupart du temps dues aux contraintes de l'environnement externe, aux contraintes internes, et aussi à la volonté de différenciation.
Les résultats de ce tableau nous montrent que l'entreprise vise par ordre «la compétitivité, amélioration des performances, le rapprocher des clients et l'innovation »

Les acteurs et la nature du changement

Défis du changement - Quels sont les défis à relever par le changement ?

Défis du changement	Nb. cit. (rang 1)	Fréq.	Nb. cit. (rang 2)	Fréq.	Nb. cit. (rang 3)	Fréq.	Nb. cit. (rang 4)	Fréq.	Nb. cit. (somme)	Fréq.
Etre compétitif	9	64,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	9 (2,57)	64,3
Augmenter les performances	4	28,6%	8	57,1%	0	0,0%	0	0,0%	12 (2,86)	85,7
Améliorer vos relations avec vos clients	0	0,0%	1	7,1%	5	35,7%	0	0,0%	6 (0,93)	42,9
Innovation	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1 (0,29)	7,1
Autres	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0 (-)	0,0
TOTAL OBS.	14		14		14		14		14	

Quant à ce tableau, il montre que la Direction générale et la DRH sont les pionniers de n'importe quel changement au sein de l'organisation.

Nature du changement - quelle est la nature du changement ?

Nature du changement	Nb. cit.	Fréq.
Changement de stratégies	11	78,6%
Changement de structures	6	42,9%
Changement de mode de management	3	21,4%
Changement de processus	2	14,3%
Changement d'objectifs	3	21,4%
TOTAL OBS.	14	

Les résultats de ce tableau confirment l'idée que le changement ne se fait généralement pas à un seul niveau, il s'opère souvent au niveau stratégique et structurel mais il est évident que l'organisation s'impacte dans sa globalité par la suite.

Le pilotage du changement

Les tableaux ci-dessous nous fournissent des renseignements sur la conduite du changement au sein de l'entreprise CENTRELEC SA.

Instance chargée de l'étude - Quelle est l'instance chargée de l'étude du changement ?

Instance chargée de l'étude	Nb. cit.	Fréq.
Expert étrangers	14	100%
Bureau d'étude national	0	0,0%
Cellule interne de votre organisme	11	78,6%
Autre	0	0,0%
TOTAL OBS.	14	

L'entreprise a fait appel à des experts externes et aux cellules internes pour réaliser ces études préalables au changement.

Niveau d'implication de la direction - Quel est le niveau d'implication de la direction '

Niveau d'implication de la direction	Nb. cit.	Fréq.
Haut	6	42,857%
Moyen	5	35,714%
Faible	3	21,429%
TOTAL OBS.	14	100%

Le deuxième tableau montre qu'il y a une grande implication de la direction de l'entreprise CENTRELEC SA, pour mieux identifier les problèmes et trouver des solutions innovatrices.

Niveau d'implication du Personnel - Quel est le niveau d'implication du Personnel de CENTRELEC

Niveau d'implication du Personnel	Nb. cit.	Fréq.
Haut	4	28,571%
Moyen	9	64,286%
Faible	1	7,143%
TOTAL OBS.	14	100%

Au niveau du personnel, on remarque qu'il y a une grande implication des salariés de l'entreprise dans les processus du changement, avec un niveau moyen dans la plupart du temps. Cela est dû au facteur de l'incertitude et de la prudence.

Le niveau de communication - D'après vous quel est le niveau de communication du changement '

Le niveau de communication	Nb. cit.	Fréq.
Haut	8	57,1%
Moyen	5	35,7%
Faible	1	7,1%
TOTAL OBS.	14	100%

Quant au niveau de la communication, le tableau nous indique qu'il est élevé et qu'il se rapproche de (58%).

a fonction d'accompagnement - Quelle est la fonction dans l'organisation la mieux placée pour accompagner le changement ?

la fonction d'accompagnement	Nb. cit.	Fréq.
Fonction RH	14	100%
Fonction financière	3	21,4%
Recherche et développement	7	50,0%
Autre	1	7,1%
TOTAL OBS.	14	

Les réponses des questionnés montrent que la fonction ressources humaines et la mieux placée pour accompagner le changement.

es missions de la DRH - Quelles sont selon vous les missions principales de la fonction RH dans la conduite du changement ?

les missions de la DRH	Nb. cit.	Fréq.
Expliquer le changement	14	100%
Préconiser un calendrier de changement	3	21,4%
Anticiper les blocages	6	42,9%
L'accompagnement et la fomrmation	11	78,6%
Autres	0	0,0%
TOTAL OBS.	14	

Et ses missions principales sont indiquées selon les priorités des enquêtés « Explication du changement, l'accompagnement et la formation et l'anticipation des résistances »

'acteurs de l'acceptation du changement - A votre avis qu'est ce qui rendre le changement fluide et désirable ?

facteurs de l'acceptation du changement	Nb. cit.	Fréq.
La motivation	10	71,4%
le plaisir	11	78,6%
l'intérêt, Autre	6	42,9%
TOTAL OBS.	14	

Le dernier tableau dans ce titre montre que la plaisir (78,6%) et la motivation (71,4%) sont deux facteurs essentiels qui renforçaient l'implication du personnel dans le processus du changement.

Les résultats du changement

Les réponses dans cette partie vont illustrer le feed-back réactionnel du personnel face au changement.

La perception du changement - Quelles sont vos perceptions du changement ?

La perception du changement	Nb. cit.	Fréq.
Un élément de l'existence	7	50,0%
Une opportunité permanente	10	71,4%
Un mal nécessaire et permanent	1	7,1%
TOTAL OBS.	14	

Plus de 70 % des enquêtés trouvent que le changement est une opportunité permanente, qu'il faut la saisir.

Future du domaine - Quelle est votre vision future de l'avenir du secteur d'activité ?

Future du domaine	Nb. cit.	Fréq.
Optimiste	6	42,9%
Inquiet/réservé	0	0,0%
Enthousiaste/serein	8	57,1%
TOTAL OBS.	14	100%

Les données recueillies dans le deuxième tableau nous indiquent que la plupart des enquêtés observent une attitude optimiste plutôt qu'enthousiaste vis à vis du changement.

Adéquation(objectifs-changement) - Selon vous est ce que les changement s'intersectent t-ils avec les objectifs fixés par l'organisation ?

Adéquation(objectifs-changement)	Nb. cit.	Fréq.
Toujours	5	35,7%
Dans la plupart des temps	7	50,0%
Rarement	2	14,3%
Non	0	0,0%
TOTAL OBS.	14	100%

Nous observons que presque tous les enquêtés (85.7%), trouvent que le changement est en adéquation avec les objectifs et les valeurs de l'organisation

Le rapprochement des clients - Est ce que l'organisation se rapproche de ses clients ?

Le rapprochement des clients	Nb. cit.	Fréq.
Oui	13	92,9%
Non	1	7,1%
TOTAL OBS.	14	100%

Ce qui est confirmé dans ce tableau où il est indiqué que l'entreprise se rapproche de leurs clients dans 92,9% des cas.

outil informatique introduit - Quel outil informatique introduit dans l'organisme selon vous ?

outil informatique introduit	Nb. cit.	Fréq.
Nouvelles méthodes de conception	0	0,0%
Nouveaux logiciels de développement	0	0,0%
Réseaux informatiques	0	0,0%
Utilisation des ERP	14	100%
TOTAL OBS.	14	100%

Les résultats obtenus nous montrent que le changement a été accompagné par l'introduction des technologies de l'information et de la communication. Le tableau, nous montre que la nature de l'outil informatique introduit se traduit par l'utilisation des ERP.
Les technologies en question sont à la base de nouvelles structures et méthodes de travail ainsi que des nouveaux produits et marchés.
Les bonnes décisions sur l'introduction de ces technologies reposent sur une excellente appréhension du contexte stratégique de l'entreprise marocaine.

Les raisons de l'utilisation de ces technologies sont :

- Le traitement automatisé des tâches de gestion
- Le partage et la communication des données entre les différentes unités.

Les conséquences du changement - Selon vous comment le changement se vécu-il dans l'organisation ?

Les conséquences du changement	Nb. cit.	Fréq.
Résistance au changement	9	64,3%
Adaptation aux nouvelles technologies	7	50,0%
Augmentation des Coût	0	0,0%
Autres	0	0,0%
TOTAL OBS.	14	

Les résultats obtenus nous montrent que la résistance au changement est de 64,3% alors que l'adaptation aux nouvelles technologies est de l'ordre de 50%. Dans ce sens, on se demande est ce que la notion de résistance au changement peut constituer une explication scientifique recevable, car juger n'est pas expliquer. La meilleure solution à cette problématique, réside à notre sens dans le fait de considérer la résistance au changement comme le temps nécessaire à l'apprentissage. Nous invitons alors les dirigeants marocains à opter pour l'encadrement, et la formation continue de leur personnel.
Quelques recommandations données par les enquêtés pour réussir la conduite du changement au sein de l'organisation.

Conclusion

La question du changement pour l'entreprise semble être, aujourd'hui, un impératif ; parce que les mutations au niveau de l'environnement deviennent de plus en plus pressantes et impossible à ignorer. Une entreprise qui veut assurer sa pérennité doit orchestrer avec les forces motrices de l'environnement. Le déploiement des ressources de l'entreprise dans le processus du changement repose sur la prise en considération de l'un ou plusieurs de ces facteurs, en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs, néanmoins la réussite du changement exige l'exploitation de toutes les compétences des salariés, toutes leurs capacités d'initiative, et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste. La généralisation du changement demandera que toute la richesse des individus puisse s'exprimer. Les entreprises ne pourront plus continuer à n'utiliser que la moitié, le quart ou moins encore des capacités de leurs salariés en les réduisant à leur fonction primaire,
L'ouvrier qui produit, le vendeur qui vend, le directeur qui dirige. L'entreprise en mouvement ne peut être l'entreprise des cases, les cases où l'on enferme chaque salarié, restreignant ainsi sa capacité d'action et la valeur qu'il peut apporter. Ainsi, l'un des enjeux majeurs des prochaines années pour les entreprises marocaines est de parvenir à favoriser l'arrivée et l'abondance des initiatives individuelles et de groupes qui soutiendront la finalité de l'entreprise.
L'anticipation de tous les salariés à la mise en œuvre de la stratégie et des objectifs, à l'amélioration de l'organisation et de son fonctionnement ; à l'adaptation des modes de management sera nécessaire au succès de l'entreprise. La formation continue, la recherche scientifique, la communication, l'innovation, et la motivation sont des atouts indispensables pour la réussite du changement et pour conduire le changement dans l'entreprise marocaine.

Bibliographie

Ouvrages

Alexandre-Bailly F. et alii, 2013 « Comportements humains et Management », Pearson Education France, p. 408.
Bartoli, 1988. « Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement »Editions d'Organisation, Paris.
Bedard M.G., R. Miller. 1995. « La gestion des organisations, une approche systémique, conceptuelle et stratégique », les éditions de la Chenelière, p. 580
Ben Kahla K., 1999, « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité : condition de survie, ISCAE, Tunis,
Cote N. et Alii. 1994 «La dimension humaine des organisations » Edition G. Morin, p 396 P COLLERETTE et Alii. 1997, « le changement organisationnel : théorie et pratique » Edition PUQ, Québec. Page 174
Dolan S.L. G. Lamoureux E. Gosselin, 1996. « Psychologie du travail et des organisations », Gaëtan Morin, p 500
Dupuis J.P., A. Kuzminski.1998. « Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise », Ed Gaetan Morin, Québec, p 500Ernst et Young. 2008, « Performance de la fonction RH : perspectives et approches opérationnelles », Ed. EUPAN. 91 p
Hafsi T., C. Demers, 1990. « Le changement radical dans les organisations complexes : le cas d'Hydro-Québec », Ed G. Morin, Québec.
Hatch M. J., 2000. « Théories des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples », De Boeck Université.
Hellriegel D. et alii, 1993. «Management des organisations », DE BOECK, p.695
Hellriegel D. et Alii. 2006. «Management des organisations », DE BOECK, Bruxelles, p. 752
Landier H., 1984. « l'Entreprise face au changement », EME, Paris.
Grouard B., F. Meston. 1995 « L'entreprise en Mouvement : conduire et réussir le changement », Dunod, Paris, p 369

Morin E.M., 1996, «Psychologies au travail », G. Morin p. 535
Paille P., 2003, « Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines », L'Harmattan, p. 258
Probst G. J. B. et alii. 1992, « Organisation et management : Gérer le Changement Organisationnel » Les éditions d'organisation, Paris, p.267
Permartin D., 1996. «Réussir le changement », ESF éditeur. 140
Todd. D. J., M. Peiperl. 2066, « Gérer le changement », Mc-Graw-Hill, cité par Gerry Jonson, p. 512
J.P. Kotter. 2000, « Conduire le changement : huit causes d'échec », Harvard Business Review, Nouveaux Horizons, p4.
Vincent C.P., 1990. « Des systèmes et des hommes : pour une nouvelle approche du management », Les éditions d'Organisation, p 218

Articles :

M. Bayad, B Dolebol, « GRH et changement organisationnel : discours et réalités »,
S. Nurcan, J. Barrios, C. Rolland. Une méthode pour la définition de l'impact du changement organisationnel », IAE de Paris, Université Paris 1 - Panthéon – Sorbonne.
Alain Rondeau, 1999, « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre » : Revue Internationale de gestion. N°32 vol.24.
A. Soares, 2006. « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Université du Québec, Montérial.

Webographie

Source : http://www.journaldunet.com/management/0406/040640_changement.shtml

CE QUE L'AUDIT SOCIAL NOUS PERMET DE DECELER : ENTRE VOLONTE ET REALITE AU TRAVERS DU METIER DE L'ACCUEIL DANS LE TOURISME

Abdelbaki BENZIANE
Professeur, Directeur de l'ENPO, Directeur du LAREEM
benziane_baki@yahoo.fr, a.benziane@mesrs.dz

Assya KHIAT
Professeure,
Université d'Oran 2, Chercheure LAREEM
assya.khiat@gmail.com

Nathalie PHOEBE-MONTARGOT
Professeure associée,
Groupe Sup de Co La Rochelle (France)
montargotn@esc-larochelle.fr

Khalissa SEMAOUNE
Maître de Conférences, Classe B,
Université d'Oran 2
Université d'Oran es Sénia
semaounekhali@gmail.com

« Le plus grand voyageur est celui qui a su faire une fois le tour sur lui-même »

Confucius

Introduction

Activité qui a évolué d'environ 25 % depuis 10 ans, le tourisme représente actuellement à peu près 12 % de l'activité économique mondiale et figure parmi les principaux secteurs créateurs d'emplois (François-Lecompte A. &Prim-Allaz I, 2011).Le tourisme se révèle non seulement une amorce vers le développement durable, mais aussi et surtout un levier de croissance économique des localités d'accueil s'inscrivant de fait, dans le cadre de la mise en place d'un programme de développement.

Qu'en est-il pour l'Algérie ? Au 147ième rang dans sa contribution au PIB sur 174 très loin après le Maroc (42ième rang) et de la Tunisie (39ième rang[33]) . Pourquoi l'Algérie demeure-t-elle méconnue du touriste ? (Kacimi, 2013). Est-ce la faiblesse des prestations de services, une absence de professionnalisme, une capacité d'accueil très insuffisante, une insécurité dans le pays et un non-parachèvement des réformes ?(Kacimi, 2013).Longtemps orienté sur une économie de rente, le tourisme n'apparaissait pas comme une priorité dans les politiques économiques. Ce n'est qu'en 2008 que les institutions nationales, lors des Assises nationales et Internationales ont exprimé le fait de faire de l'Algérie une destination reconnue mondialement comme destination à l'horizon 2025. Une volonté politique affirmée à en croire les chiffres. Pour l'heure en2015, toutes régions confondues, le tourisme représente 3697 Hôtels de chaine, 1 700

[33] Boudjani, M., & Djamane-Séguini, N. (2014, janvier - février- mars). Le tourisme en algérie, éléments critiques pour une politique future du tourisme durable. (u. d'Oran, Éd.) *Economie et Gestion* , pp. 5-26.

Hôtels de Haut Standing, 23 989 Hôtels Standards, 54 171 Visites Touristiques, 36000 Parcs et Loisirs, 86 557 lits[34]. Le Ministère du Tourisme prévoit à l'horizon 2025, 15 millions de touristes par an, 400 000 emplois créés, 3 % du PIB, 165 000 lits et100 stations thermales mises à niveau (Khiat, 2014).

Que constations-nous pour l'Algérie ? Un potentiel touristique algérien fort, mais encore peu exploité. Que faire ! Si ce n'est entrevoir la solution à travers le prisme de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sous l'angle des Ressources humaines. Un portage par la classe dirigeante s'impose (Ministère du tourisme et de l'artisanat). Ainsi peut-on lire dans la presse « La formation des Ressources Humaines dans le secteur du tourisme représente l'un des axes majeurs de la stratégie adoptée par les pouvoirs publics[35] » .

Qu'en est-il particulièrement pour la région d'Oran, au vu de son émergence en tant que capitale du tourisme en Algérie ? Comment le dispositif étatique porte-t-il ce projet sur la période 2015-2025 pour sublimer le tourisme local ? Comment dans la réalité observéese prépare et se vit le tourisme ?

Pour la région Ouest, il était prévu 90.000 stagiaires pour 2015. Or, les objectifs de formation pour la période allant de 2008 à 2015 étaient fixés à quelque 95.000 stagiaires toutes spécialités confondues tandis que le schéma directeur de l'aménagement du tourisme fixe les objectifs de formation en 2025 à plus de 150.000 stagiaires.
Ce projet a été concrétisé en ce sens où, « l'année 2015 a connu l'ouverture de trois établissements de formation dans la wilaya : le CFPA (2) d'Aïn El Turck, le CFPA d'Aïn Beïda et l'INSFP d'El Hamri, offrant aux stagiaires des formations diplômantes et qualifiantes dans dix nouvelles spécialités importantes dont l'hôtellerie, l'infographie, la maintenance informatique, la mécanique et l'agriculture, a ajouté M. Touil » .Implanté dans la commune balnéaire d'Aïn El-Turck, au total six parcours spécialisés dans le tourisme seront dispensés dans ce centre, à savoir les options "restaurant", "cuisine", "hébergement", "réception" et celles de "boucher hôtelier" et "agence de voyages".(Khiat, 2014).
Pour assurer cet objectif, le futur établissement de formation d'Aïn El-Turck fait partie des infrastructures en cours de réalisation à travers les différentes communes de la wilaya d'Oran, réparties en six (6) CFPA et trois (3) Instituts nationaux spécialisés (INSFP). Ces établissements s'ajoutent à l'école Nationale supérieure du Tourisme (ENST) ; l'Institut National des techniques Hôtelières et touristiques (INTHT) de Tizi Ouzou ; le Centre de l'Hôtellerie et du tourisme de Boussaada (CHT). Ces dispositifs concourent à la carte de la formation du secteur du Tourisme décidé en 2011 par le Ministère du Tourisme.
L'attrait au métier du tourisme vient également d'être affirmé par la première édition des portes ouvertes sur les métiers de l'hôtellerie à l'Hôtel Le Méridien à Oran, du 26 au 28 mars 2016. A cette occasion, nous apprenons que l'Institut Polytechnique d'Oran est le premier dans la région à former des BTS et des techniciens supérieurs en agence de voyages dans tout l'ouest algérien. Il s'agit de 51 diplômés avec insertion à 100 % selon Kamel Ounough (2016) . Notons de plus qu'un nouveau master professionnalisant est proposé en marketing hôtellerie et tourisme pour la rentrée universitaire 2016-2017 (Semaoune, Khiat, 2016).
Nous nous proposons dans cette communication de faire la lumière sur la nécessité de la formation à la logique de l'excellence au prisme de la question suivante : comment les métiers du tourisme et en l'occurrence celui de l'accueil sont-ils perçus et vécus dans l'exercice des métiers du tourisme quand s'établit la rencontre entre professionnel et client ? Une analyse qualitative conduite dans le bassin oranais, auprès d'un groupe d'hôtels, d'agences de voyage et de clients, met en lumière les difficultés, les blocages et les actions à entreprendre. Elle sera appuyée par une analyse quantitative permettant de mieux cerner l'accueil touristique. La première fera l'objet d'un traitement avec le logiciel Nvivo 10 et la seconde avec le logiciel Ethnos 4. Deux études empiriques dont les résultats seront croisés afin d'apporter le maximum de validité et de fiabilité à notre étude. Au préalable, un état de l'art nous permettra d'explorer le concept relatif au métier de l'accueil dans le tourisme.

1. Les métiers de l'accueil du tourisme

Dans le référentiel des métiers ROME, G1101 correspond au code d'un agent d'accueil touristique. Il s'agit d'un métier qui met en contact direct les professionnels du tourisme au client. C'est par ce métier que passe le premier moment de la promotion touristique. Comme tous les autres métiers de l'accueil, un agent de l'accueil touristique se doit d'accueillir, de renseigner et d'orienter au sens des 19 engagements de la

[34] Boudjani, M. (2008, Décembre). Le tourisme en Algérie, états de lieux, quelle perspective de développement durable ? *thèse* . Oran, Algérie: Université d'Oran
[35] APS du 13 janvier 2014

réforme Marianne (Ministère, 2003), (Rapport, 2013). Il a pour mission d'animer et d'accompagner des clients de la manière la plus courtoise, la plus empathique, la plus professionnelle en vue de promouvoir la meilleure prestation.
Cela suppose une formation bac + 1 à bac + 2. Les enseignements orientés vers la maîtrise des langues, le secrétariat, la culture locale, etc. Le tableau suivant en témoigne.

Tableau 1 : Les métiers de l'accueil, de la promotion et de l'animation

Agent d'accueil touristique / Agente d'accueil touristique

L'agent chargé d'accueil touristique est la 1re personne qu'un visiteur rencontre en entrant dans un office de tourisme, un parc de loisirs, un village de vacances, un camping, un hôtel club, etc. Il **accueille, renseigne et oriente les touristes**, parfois dans plusieurs langues, afin de faciliter leur séjour. Il peut également avoir **des missions d'animation et d'accompagnement** de groupes (visites, excursions...), de **petit secrétariat** et de **commercialisation de prestations**. Enfin, il participe parfois à la préparation et la réalisation de manifestations festives et culturelles à destination des touristes. Cet emploi est souvent saisonnier.

Aimable et souriant en toutes circonstances, l'agent d'accueil doit avoir un réel goût pour les contacts et bien connaître la région dans laquelle il exerce. Les visiteurs qu'il accueille sont nombreux et souvent exigeants : à lui de **ne pas se laisser déborder par les sollicitations**.

La possession d'une **qualification** favorisera votre recherche d'emploi et vous permettra surtout d'évoluer plus aisément. La **connaissance de langues étrangères** est par ailleurs indispensable.

Quelques diplômes débouchent plus particulièrement sur les activités d'accueil. Vous pouvez préparer le **bac pro services** (accueil, assistance, conseil) en 3 ans après la 3e ou en 2 ans après un BEPA services spécialité secrétariat accueil.

Après le bac, vous pourrez vous spécialiser en 1 an grâce à l'une de ces 2 **mentions complémentaires** : Accueil réception ou Accueil dans les transports.

Et si vous optez pour le **BTS animation et gestion touristiques locales** (bac + 2), qui se prépare en 2 ans, vous pourrez évoluer très rapidement vers des postes à responsabilité ou d'organisation d'événements locaux.

Agences de voyage, offices de tourisme, centres culturels..., les agents chargés d'accueil touristique ont l'embarras du choix : les débouchés sont nombreux et variés.

L'agent d'accueil touristique peut évoluer **vers d'autres métiers de l'animation touristique**.

Source: http://www.lesmetiers.net/orientation/p1_196869/les-metiers-de-l-accueil-de-la-promotion-et-de-l%20animation?idDossierParent=p1_196927

Le déroulement du métier de l'agent d'accueil se construit selon la figure 1 (De Grandpré, Leblanc, & Royer, 6 juillet 2012, p. 38) à travers les différentes étapes du voyage.

Figure 1
Étape d'un voyage.

Source : Souci de l'accueil, service à la clientèle et professionnalisme à toutes les étapes (Comité performance de l'industrie touristique, p. 29)

Pour résumer, disons que l'accueil est le reflet d'un désir authentique de favoriser le plaisir et le bien-être du voyageur afin d'aboutir à une meilleure performance (De Grandpré, Leblanc, & Royer, 6 juillet 2012, p. 194).

Ce qui nous préoccupe dans le cadre de cette étude est l'accueil touristique. Comment définir l'accueil ? Quels moyens sont utilisés ? Quelles sont les attentes des voyageurs ? Autant de questions qui supposent au préalable de partir de définitions. Celles-ci étant nombreuses nous retiendrons celles définies par l'étude sur l'accueil touristique au Québec (De Grandpré, Leblanc, & Royer, 6 juillet 2012).

Dans la première définition, « L'accueil touristique est un acte volontaire interpersonnel dans un cadre particulier qui introduit un étranger dans une entreprise, une communauté ou un territoire et qui, à ce titre facilité l'accès à divers bénéfices utilitaires, ludiques et culturels de ces lieux le temps d'un séjour. Même si l'accueil se vit principalement pendant le séjour, certaines composantes de l'accueil peuvent se manifester avant et après. » (De Grandpré, Leblanc, & Royer, 6 juillet 2012, p. 1)
Dans la seconde définition, « L'accueil touristique met en scène des personnes (des hôtes rétribués ou non) qui entrent en contact dans un environnement donné avec un voyageur que est à la recherche d'expériences enrichissantes hors de son domiciles, ces hôtes veillent avec attention au bien être de ce visiteur, avec une gentillesse constante, ce qui implique politesse et chaleur. Le résultat en est le plaisir et le bien être ressentis. » (De Grandpré, Leblanc, & Royer, 6 juillet 2012, p. 1)
Selon les mêmes auteurs, les trois dimensions de l'accueil sont : « (1) la reconnaissance (reconnaitre le visiteur par des gestes concrets) ; (2) l'hospitalité (répondre à ses attentes, les dépasser et résoudre ses problèmes) et (3) le maternage (le prendre en charge à divers degrés). »(De Grandpré, Leblanc, & Royer, 6 juillet 2012, pp. 1-2).
Le choix de ces définitions permet à la dimension accueil de constituer «un mot- valise »(Cinotti, 2008), (Cinotti, 2009) indissociable du tourisme(Gouirand, 1994) en ce sens où l'accueil se révèle être un moment important parmi l'expérience touristique dans son ensemble.
Ces définitions vont également nous notifier combien le client est plus sensible à l'accueil qu'à tout autre élément du séjour, comme les activités ou les visites (Dulude & Bastien, 1998) ; (Chaspoul & Tomatis, 1987). Le client sera aussi l'ambassadeur ou pas d'une destination (tout va dépendre de son expérience) et influer sur les retombées économiques du tourisme (Shouten, 1995) ; (Servet & Tesone, 2005) ; (Seydoux, 1983) ; (Tremblay, 1991).
Il nous est alors donné de placer l'accueil au centre de la réussite (ou non) de la politique touristique. C'est du moins ce que le terrain va pouvoir nous enseigner. Car en effet, si la politique économique s'exprime dans les intentions du ministère du tourisme, nous faisons face trop souvent à une logistique et un accompagnement humain et relationnel qui reste en très forte distanciation par rapport à la volonté politique annoncée.

2. Analyse Qualitative

Le choix méthodologique de conduire une analyse qualitative se justifie par l'objet de recherche qui vise à chercher du sens, comprendre et interpréter des représentations et comportements dans un contexte particulier (Wacheux, 1996).

2.1. La méthodologie de recherche

Le terrain et l'échantillon (2.1.1), ainsi que les modalités de recueil des données (2.1.2) et leur traitement (2.1.3) font l'objet de développement.

2.1.1. Choix du terrain et construction du questionnaire

Il a été décidé de faire précéder l'étude qualitative par une étude documentaire afin de mieux appréhender les caractéristiques de l'accueil dans la région d'Oran. Le fait de choisir cette région s'explique par le fait qu'Oran est la métropole de tout l'Ouest algérien. Elle comprend 26 communes dont quatorze communes côtières. Son littoral s'étend sur 124 kilomètres, soit le 1/10 environ du littoral national » (Kacemi, 2011). L'industrie hôtelière y est florissante. Avec 46 hôtels en chantier et plus de 6000 lits, Oran se classe première wilaya du pays en termes de capacité d'accueil. Le secteur génère 30% du PIB et emploie 5% de la population active. Son attrait touristique est fort et paraît bien adapté à notre étude exploratoire, concernant les métiers du tourisme et de l'accueil et les liens qui s'établissent lors de la rencontre entre professionnel et client. Un questionnaire a été élaboré autour de plusieurs thèmes : la formation, le sens de l'accueil et la gestion de la qualité,

2.1.2. Echantillon

Sur un plan méthodologique, des entretiens semi-directifs ont été conduits. Au total, 22 individus entretenus ont permis d'explorer le phénomène (Wacheux, 1996). Ces entretiens ont été menés dans la région d'Oran, en face-à-face, entre octobre 2014 et janvier 2015, auprès de professionnels du tourisme et de l'accueil. Ainsi, 10 agents de voyage et 12 hôteliers en poste à Oran ont été interrogés. La durée moyenne des entretiens s'est élevée à 30 minutes. Le tableau 2 révèle la composition précise de l'échantillon.

Tableau 2 : Composition de l'échantillon

Professionnels interviewés			
Agents de voyages		**Personnels hôteliers en contact**	
Nombre de Répondants	Caractéristiques	Nombre de Répondants	Caractéristiques
10	Gestionnaires d'agence de voyages (Gérants, agents de voyages) De 2 à 10 ans d'expérience	12	Réceptionnistes, Chef de réception, Front office Manager De 1 à 15 ans d'expérience Hôtel de catégorie 3 à 5 étoiles De 45 à 256 chambres

2.1.3.- Traitement des données

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et traités par l'analyse de contenu thématique, en utilisant le logiciel Nvivo 10 (programme d'analyse qualitative de données) afin de faciliter le travail de codification et de réduction des données. La stratégie d'analyse des données, les règles de codage et la construction des catégories selon un index hiérarchique ont été respectées. Le nuage de mots générés par le traitement du corpus (A1) ainsi que les requêtes de recherche textuelle sur les mots tourisme, client et qualité sont présentés en annexes A2, A3 à A4. Au final, le traitement de données a conduit à la production de résultats présentés ci-après.

2.2. Les résultats

L'analyse de contenu thématique réalisée avec l'aide de Nvivo 10 a permis de dégager trois résultats : un volume d'étudiants en tourisme et accueil insuffisant pour répondre aux besoins (2.1), des critères de recrutement fondés sur la propension naturelle à être accueillant (2.2), ainsi qu'une arrivée de chaînes internationales à Oran qui diffuse le souci de la qualité (2.3).

2.2.1.-Un volume d'étudiants en tourisme insuffisant pour répondre aux besoins

L'arrivée dans le métier apparaît souvent fortuite et sans lien direct avec les métiers en contact avec la clientèle. Pour les deux tiers des interrogés, le métier de base est éloigné du monde du tourisme et des métiers d'accueil, comme l'indiquent les répondants professionnels. « Je suis un Informaticien » (Agent de voyage 2). « Moi je suis diplômé universitaire, j'ai un ingéniorat d'état en urbanisme donc vous voyez rien à voir avec le service » (Hôtel 1). « J'ai étudié à l'université en Commerce International, j'ai fait aussi une formation en informatique » (Agent de voyage 1).

Dans un tiers des cas, le rapport entre la formation initiale est plus direct même s'il n'est pas relié directement à la formation initiale. Différents répondants ont travaillé à différents postes dans l'industrie touristique, des postes en contact avec la clientèle qui leur ont forgé une expérience dont ils se servent ensuite dans leurs métiers d'agents de voyages. « J'ai travaillé avant comme réceptionniste au niveau d'un hôtel 5 étoiles et après j'étais un agent commercial à l'aéroport et actuellement je suis un agent commercial dans l'agence » (Agent de voyage 7). « J'ai fait hôtesse d'accueil dans les événements » (Agent de voyage 8).

D'une manière générale, le métier semble avoir été appris sur le tas par l'ensemble des répondants. L'importance de l'expérience apparaît déterminante pour pouvoir tenir son poste et gérer la relation à la clientèle. « J'ai travaillé avec mon père dans l'agence de voyage, on peut dire que le métier je l'ai appris par l'expérience » (Agent de voyage 4).

La perception des professionnels du tourisme et de l'accueil concernant la formation initiale est sans appel : le volume d'étudiants formés à l'accueil semble insuffisant pour combler les besoins du marché. « On n'a pas la capacité de fournir assez de compétences à tous les établissements de tourisme » (Hôtel 5). Un manque d'écoles spécialisées est relevé. « On a peut-être une ou deux écoles au niveau du Centre, c'est vrai qu'elles forment, mais c'est surtout dans la restauration il y a une formation pour les réceptionnistes mais d'une qualité moindre » (Hôtel 1).De fait, « des spécialistes dans l'hôtellerie, ceux qui ont été formés à l'université : hôtellerie, tourisme, accueil, on n'a pas ça » (Hôtel 11).

Les quelques écoles qui forment se concentrent sur les métiers de base et« n'ont pas une grande spécialité dans l'hébergement ou dans l'accueil » (Hôtel 5). Un risque est noté concernant la sortie des étudiants du secteur touristique. « Quand il y a une école qui a un certain niveau dans la qualité de service et quand elle envoie ses éléments pour un stage, ils rentrent dans des hôtels où il n y a pas cette qualité de service » (Hôtel 1). La déception peut alors être de mise.

2.2. Des critères de recrutement fondés sur la propension naturelle à être accueillant

De l'avis des professionnels, les critères de recrutement se fondent en grandes parties sur le savoir-être. « L'accueil d'abord c'est un aspect personnel, c'est propre aux gens, on est souriant ou on ne l'est pas »

(Hôtel 3).Les qualités d'un bon personnel en contact se retrouvent dans « le sourire, le regard, l'attention » (Hôtel 12). En conséquence, certains professionnels partent avec l'idée que la propension à accueillir est innée « c'est une question de politesse, si on est poli alors on est aimé par tout le monde, il n'y a pas d'études pour ça ! » (Agent de voyage 3).
Outre une fibre naturelle pour le service, le recrutement s'opère le plus souvent sur un niveau linguistique que sur un niveau académique.« Nous ce qu'on fait, c'est qu'on donne la chance surtout à des personnes qui ont de la connaissance linguistique surtout le français et à un degré moindre l'anglais […] Ici à Oran, ils insistent sur l'anglais et s'il maitrise l'espagnol ou l'allemand c'est encore mieux, c'est un plus puisque à Oran il y a beaucoup d'espagnols » (Hôtel 1). L'avis est partagé du côté des agences de voyage « la communication aide beaucoup nos clients à partir et revenir chez nous, autrement dit déjà un savoir-faire, […] On a plusieurs types de clients, il y a ceux qui parlent l'anglais, ceux qui parlent l'espagnol, ceux qui parlent arabe, il y a des Egyptiens, donc c'est ça plus de la communication qu'autre chose » (Agent de voyage 4).
Cependant, la tendance naturelle à l'accueil s'avère insuffisante pour maîtriser le poste, « c'est pour cela qu'il faut un certain temps d'adaptation. Pratiquement il faut refaire leur formation, beaucoup de points reste non clairs à leur niveau […] il y a des choses basiques à connaitre avant d'entrer dans l'hôtellerie » (Hôtel 3).
La culture du service ne s'improvise pas et une image de service se confond parfois avec une image de servilité. « En Algérie on n'a pas encore cette culture du service à rendre aux autres, se dire non je ne vais pas le servir, c'est assez bas. On a toujours cette impression de faire quelque chose qui dérange, alors que c'est une qualité bien au contraire, c'est une qualité d'être au service d'autrui » (Hôtel 3).

2.3. Une arrivée de chaînes internationales qui diffuse le souci de la qualité

L'arrivée de chaînes internationales sur le marché semble avoir globalement renforcé la qualité de l'accueil, et ce à plusieurs titres. « Depuis l'ouverture ou l'installation des grandes firmes comme par exemple Starwood ou Hartford. Quand ces firmes s'installent en Algérie, les personnes se forment dans ces hôtels de grande renommée à l'exemple du Sheraton, le Méridien, le Hilton ou le Mercure »(Hôtel 5).
L'arrivée des chaînes et l'application de normes internationales ont modifié l'attention donnée à la qualité de l'accueil et induit un effet d'entraînement sur l'ensemble du marché oranais. « Avant 2005, il y avait quelques petits hôtels dont la qualité de service n'était pas très développée, mais à force que les grandes chaines commencent à s'installé en Algérie, les citoyens commencent à côtoyer les professionnels et en particulier ceux qui veulent avancer » (Hôtel 1).
Si la mentalité de service, liée à l'hôtellerie et au tourisme s'est développée de manière limitée en Algérie, les grandes enseignes internationales comme Starwood, ou Accor,ont contribué à l'optimisation de la gestion de la qualité et de l'accueil. Une nécessité pour l'Algérie à la fois à un niveau macro-économique, puisque « améliorer ce secteur est important pour notre pays » (Agent de voyage 10) et au niveau micro-économique, car« quand on dépasse l'attente d'un client, c'est une satisfaction personnelle et une rentrée de plus pour l'hôtel » (Hôtel 11).
En ce qui concerne la formation continue, elle est présente aussi bien dans les établissements indépendants que dans les chaînes. « Les grands hôtels se basent sur la formation parce qu'ils savent qu'en Algérie, il n'y a pas de grandes écoles » (Hôtel 11).Les contenus et les conditions d'apprentissage varient cependant grandement selon la politique menée. La durée des formations varie grandement et peut avoir lieu en complément du temps de travail. « Des fois des formations d'une heure et des fois des formations de 48h, de 8h à 18h pendant 2 jours ou 3 jours, le truc c'est que c'était dur à suivre, on avait le service et la formation en même temps » (Hôtel 1).
Les formations à l'accueil ont des points communs, elles mettent en évidence un savoir-être mais aussi un savoir-faire « le regard, le sourire, l'anticipation du besoin du client et le laisser se sentir comme chez soi, c'est important pour sa satisfaction et sa fidélisation » (Hôtel 8). Au final, plusieurs thèmes sont récurrents : « la communication, la satisfaction du client et l'amélioration de la qualité de service » (Hôtel 10), ainsi que « le comportement et l'attitude » (Hôtel 5).
La longueur et le rythme des formations est très hétérogène. Les entreprises les plus structurées disposent d'un département de formation professionnelle, afin de répondre aux besoins des salariés. De l'avis des professionnels, « les formations sont enrichissantes. Généralement nos formateurs sont des praticiens qui maitrisent leurs domaines. En général, la formation correspond à nos besoins, nous recevons au minimum 4 à 5 formations par an » (Hôtel 9). Pour cette réceptionniste, « la formation a duré deux mois » (Hôtel 6).
La formation est directement liée à la qualité dans les discours. Pour les réceptionnistes formés dans les écoles hôtelières, la perception est positive« ce sont des agents éduqués, respectables qui respectent le client, il n'y a pas de problème » (Hôtel 12).Pour les employés insuffisamment ou non formés, des problèmes se posent. Des problèmes de gestion de clients qui deviennent exigeants «qui ont visité plein d'hôtels alors ils savent faire la différence » (Hôtel 7).D'un avis commun, les premiers instants de l'accueil

sont jugés cruciaux et délicats, l'occasion de faire bonne impression nécessite des compétences professionnelles. « Le premier contact avec le client, on peut dire que ça joue un rôle à 80%. Si le client est satisfait dès l'accueil alors nous pouvons dépasser tous les autres problèmes, mais si c'est l'inverse, alors le client ne sera pas satisfait quoi qu'on lui fasse, car on est mal parti » (Hôtel 7).Un problème d'apprentissage est également noté. Un décalage entre les normes prescrites et la réalité de l'application sur le terrain s'opère. « Devant nous ils exercent l'activité d'une façon mais pendant notre absence avec une autre […] Ça nous cause des problèmes » (Hôtel 4).
Cette analyse qualitative a permis de faire émerger un certain nombre de caractéristiques. Il a été décidé de la compléter par une analyse quantitative présentée ci-après.

3. Analyse quantitative

3.1- Méthodologie de l'enquête et échantillon

Un questionnaire (mis en annexe) a été diffusé par un groupe de quatre doctorants initiés aux techniques d'enquête, auprès de 27 structures composées de 15 hôtels et 12 agences de voyages, soit un taux représentatif de 56% pour les hôtels et 44% pour les agences de voyages.

L'échantillon fait apparaitre :
- Quinze hôtels : trois (03/15) hôtels ont plus de 10 ans d'expérience, les autres hôtels ont une expérience de moins de dix (10) ans, dont six (06) hôtels n'ont pas atteint trois (03) ans d'ancienneté dans le marché du tourisme.) ;
- Douze agences de voyages : (03/12) agence de voyages ont plus de 10 ans d'expérience, les autres agences de voyages ont une expérience moins de dix (10) ans dont quatre (04) agences de voyages n'ont pas achevé trois (03) ans d'ancienneté dans le marché du tourisme.

L'enquête s'est déroulée de novembre 2014 à la fin janvier 2015. Le traitement des données a été réalisé à l'aide du logiciel Ethnos 4. Les résultats à plat sont en annexe B. Nous avons privilégié certains traitements croisés, non seulement pour corroborer notre hypothèse, mais aussi pour constater s'il était possible de corréler les résultats avec l'analyse qualitative.

3.2- Résultats et discussions

3.2.1. Personnes interviewés

Nous remarquons selon les résultats obtenus, que la majorité du pourcentage revient à la fonction Agent d'accueil, avec un pourcentage représentant le 1/3 des résultats obtenus, ce qui semble assez cohérent et logique, car ce sont les agents d'accueil qui occupent généralement la réception, afin de répondre aux préoccupations des clients. Quant aux autres pourcentages, une égalité a été obtenue pour la fonction Responsable d'agence et Agent commercial. Une interprétation peut s'avérer rationnelle, elle ne se contredit guère avec la première résultante. Vu que l'intitulé d'Agent commercial est relativement similaire à celui d'Agent d'accueil au sein des agences de voyage. Les deux fonctions touchent aux mêmes tâches et s'occupent de la clientèle afin de répondre à leurs préoccupations.
Nous avons également remarqué notamment, une égalité entre les quatre fonctions restantes qui sont : Directrice commerciale, Propriétaire, Gestionnaire du bureau de liaison et Chargé de la gestion de l'agence ; avec un pourcentage de 08%. Ces quatre fonctions s'occupent de la même tâche, qui est la gestion ou direction des agences de voyage. Cependant, l'intitulé varie d'une agence à l'autre, dans un manque d'uniformisation des fonctions au sein des agences de voyage. Plus de 74% des interviewés (hôtels et agences de voyages confondus) ont une expérience inférieure à cinq (05) ans et seuls 15 agents d'accueil sur combien ?en exercice de la population sondée ont bénéficié d'une formation professionnelle pour l'exercice de leurs métiers.
Leur formation de base (formation initiale) ne répond pas au métier exercé, qui nécessiterai tau moins une formation professionnelle spécialisée (FPS conformément à la législation en vigueur) et ceci n'est pas adopté dans toutes les institutions interrogées (11/27 ne font pas de formation professionnelle).

3.2.2. Expérience dans l'accueil

Les résultats de l'enquête font apparaître pour les hôtels et les agences :
- Que trois (03/15) hôtels ont plus de 10 ans d'expérience, les autres hôtels ont une expérience moins de dix (10) ans, dont six (06) hôtels ont moins de trois (03) ans d'ancienneté dans le marché du tourisme.

- Que trois (03/12) agences de voyages ont plus de 10 ans d'expérience, les autres agences de voyages ont une expérience de moins de dix (10) ans dont quatre (04) agences de voyages ont moins de trois (03) ans d'ancienneté dans le marché du tourisme.

Le manque d'expérience peut influencer sur la qualité de l'accueil, de l'information et de l'orientation puisque ces institutions ne sont qu'au début de la maturité dans le domaine du tourisme. Etonnamment, le nombre d'étoiles pour les hôtels sont de 3 à 4, pour plus de 66 % du total des hôtels sondés. Un paradoxe. Comment se fait l'octroi des étoiles sur fond de manque d'expérience ?

3.2.3. Perception du métier de l'accueil

Tableau 3 : Perception du métier accueil

	Effectif	%
Q17 : Elaborer les procédures interne ...	1	3,70%
Q17 : Informer	24	88,89%
Q17 : Filtrer Orienter	2	7,41%
Total	27	

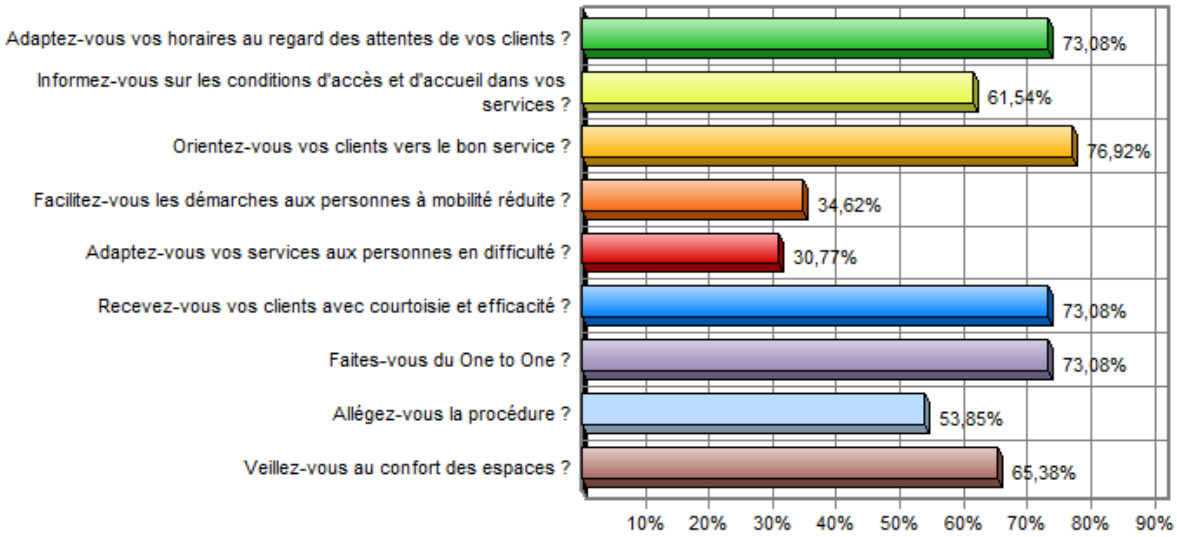
Source : Résultats d'enquête

Le tableau 3 fait apparaitre que le verbe informer représente le verbe d'action le plus essentiel pour les agents, avec un taux de plus de 88% soit 24 agents. A ce niveau, ils prétendent avoir une perception satisfaisante. 14 personnes représentant plus de 51% des répondants déclarent que la qualité d'accueil est satisfaisante, voire très satisfaisante. Il semble que du point de vue de l'accueil, tout fonctionne très bien dans le meilleur des mondes.

Face à cette situation nous avons interrogé les personnes sondées sur la connaissance de la réforme Marianne instituée pour améliorer l'accueil dans les services publics en France au début des années 2000. Le référentiel Marianne, qui succède à la charte Marianne généralisée en 2005, comporte 19 engagements, destinés à améliorer la qualité de l'accueil et du service rendu aux usagers. Véritables garants dans la durée d'un standard de la qualité de l'accueil et d'une relation de confiance entre l'usager et l'administration, ces 19 engagements ont été déployés dans une grande partie des services de l'Etat accueillant du public.

Si vingt-six questionnés déclarent n'avoir aucune connaissance sur les engagements du métier de l'accueil de la réforme Marianne, il n'empêche que leurs actions restent tout à fait conformes à l'esprit de la réforme. En témoigne la figure suivante :

Figure2 : Nombre des connaisseurs de la réforme Marianne



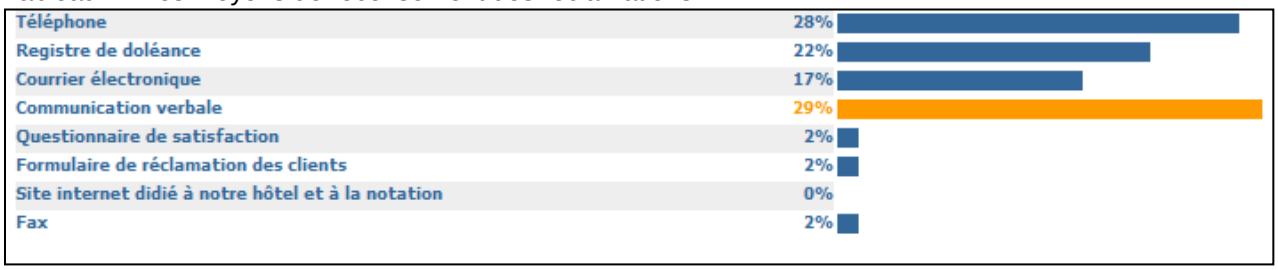
Source : Résultat d'enquête

3.2.4. Caractéristiques des clients et exigences

- Les caractéristiques de la clientèle, rattachée aux institutions (hôtels et agences de voyages confondus) dans notre étude, se traduisent par une majorité de clients du genre masculin avec un taux de 73%. La plupart des clients se positionne dans la tranche d'âge de 20 et 60 ans avec un taux de 82%. Toutefois, les attentes de la clientèle sont réparties sur le tourisme d'affaires (dans un cadre professionnel) avec un taux de 39%, le tourisme culturel avec un taux de 29%, le tourisme religieux avec un taux de 23% et le tourisme thermal avec un taux de 13%. Les exigences de la clientèle portent essentiellement sur le prix, suivi ensuite par le confort, la durée et le divertissement, avec les taux suivants : 36%, 29%, 15% et 11%.
- Nous avons mesuré l'exigence de la clientèle en fonction de leurs réclamations. Les résultats de notre enquêtre nous enseignent que les agences de voyages et les hôtels traitent les réclamations des clients sur la base des canaux suivants : communication verbale 29 %, téléphone 28 %, registre de doléances 22 % et courrier électronique 17 %. Les réclamations portent sur l'orientation et la prise en charge avec un taux de39%, sur la disponibilité de l'information pour 18 % et la qualité d'accueil pour 9%, les autres réclamations avec un taux de 34% sont des revendications liées à des problèmes techniques (par exemple : les pannes de climatiseurs) et des problèmes vis-à-vis d'autres organismes (par exemple : les retards à l'aéroport). Généralement, les agences de voyages et les hôtels traitent les réclamations dans des délais raisonnables.

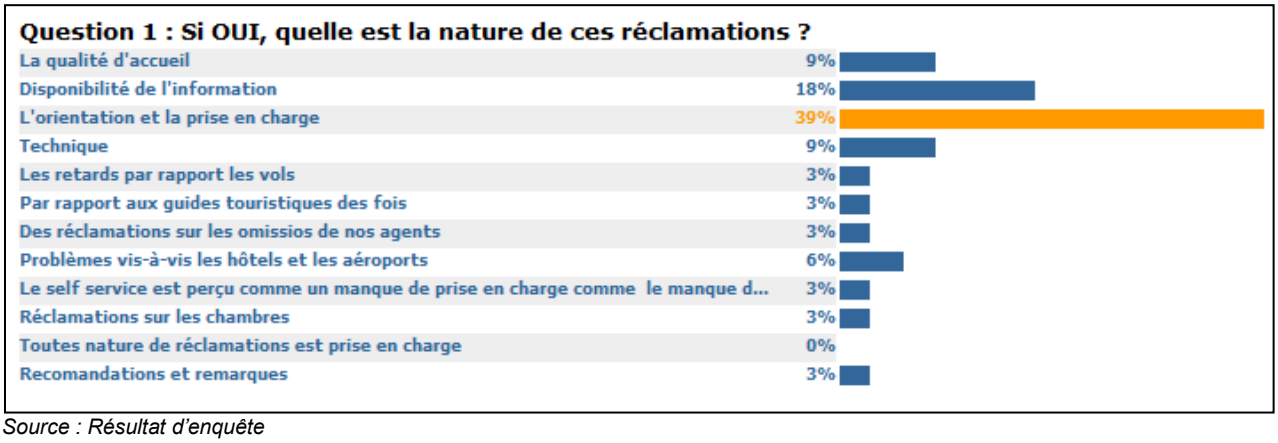
3.2.5. L'accueil dans sa pratique au quotidien

Tableau 4 : Les moyens de recensement des réclamations



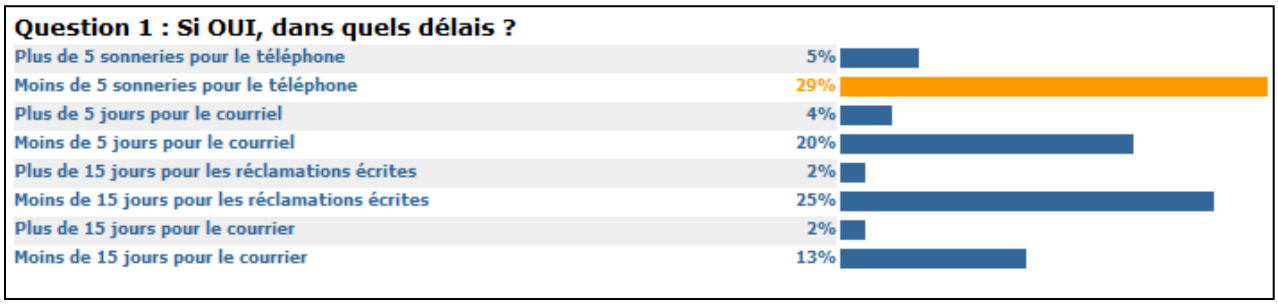
Source : Résultat d'enquête

Tableau 5 : La nature des réclamations



Source : Résultat d'enquête

Tableau 6 : Les délais de traitement des réclamations



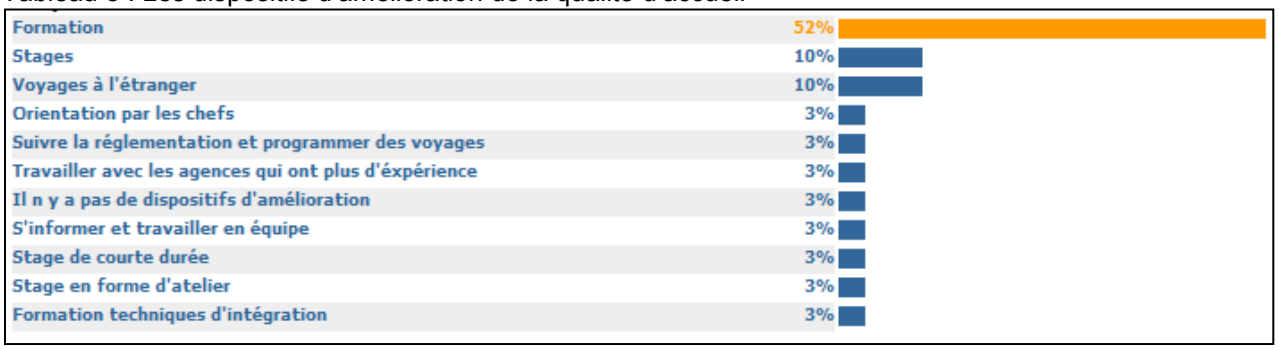
Source : Résultat d'enquête

3.2.7. Perception de la finalité de l'accueil et développement

Tableau 7 : Importance de la qualité d'accueil

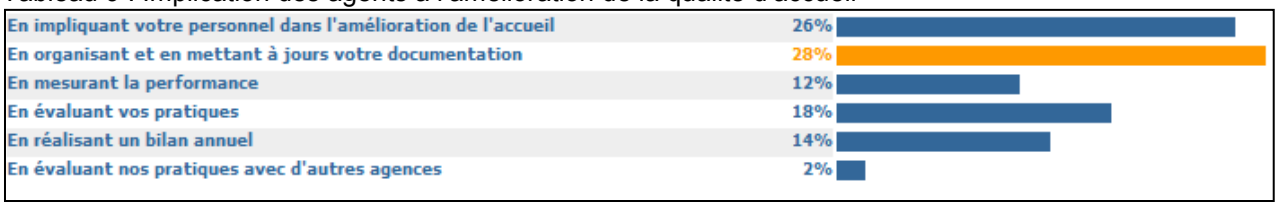
Source : Résultat d'enquête

Tableau 8 : Les dispositifs d'amélioration de la qualité d'accueil



Source : Résultat d'enquête

Tableau 9 : Implication des agents à l'amélioration de la qualité d'accueil



Source : Résultat d'enquête

Les statistiques ci-dessus indiquent pour les personnes interrogées combien la qualité de réceptionimpacte l'attraction des clients, avec un taux de 36%, la fidélisation des clients avec un taux de 33% et la production d'un avantage concurrentiel avec un taux de 27%.

C'est pourquoi, il est important de faire appel à la formation avec un taux de 52%. Cependant, si les stages et les voyages à l'étranger participent à l'amélioration de l'accueil, le taux cumulatif de 20%peut paraître illusoire. Pour autant, l'implication est significative. Ainsi, un ensemble d'actions sont au crédit des agents de l'accueil : organisation et mise à jour des documents avec un taux de 28% ; implication du personnel dans l'amélioration de l'accueil avec un taux de 26% ; évaluation des pratiques avec un taux de 18% ; réalisation d'un bilan annuel avec un taux de 14%. Un brainstorming fait ressortir les idées suivantes dans le tableau 10.

Tableau 10: Proposition d'amélioration pour le métier de l'accueil

Source : Résultat d'enquête

Formation, culture, et image de marque du tourisme, voilà ce que mettent en exergue les personnes en activité dans l'accueil. L'accueil semble être le maillon à consolider pour le tourisme avec ce que tout cela englobe.

Conclusion

Nous avons émis une hypothèse implicite qui consistait à établir la relation de cause à effet, entre la logique de formation et d'excellence, au prisme de la question suivante : comment les métiers du tourisme et en l'occurrence celui de l'accueil sont-ils perçus et vécus dans l'exercice des métiers du tourisme quand s'établit la rencontre entre professionnel et client ?

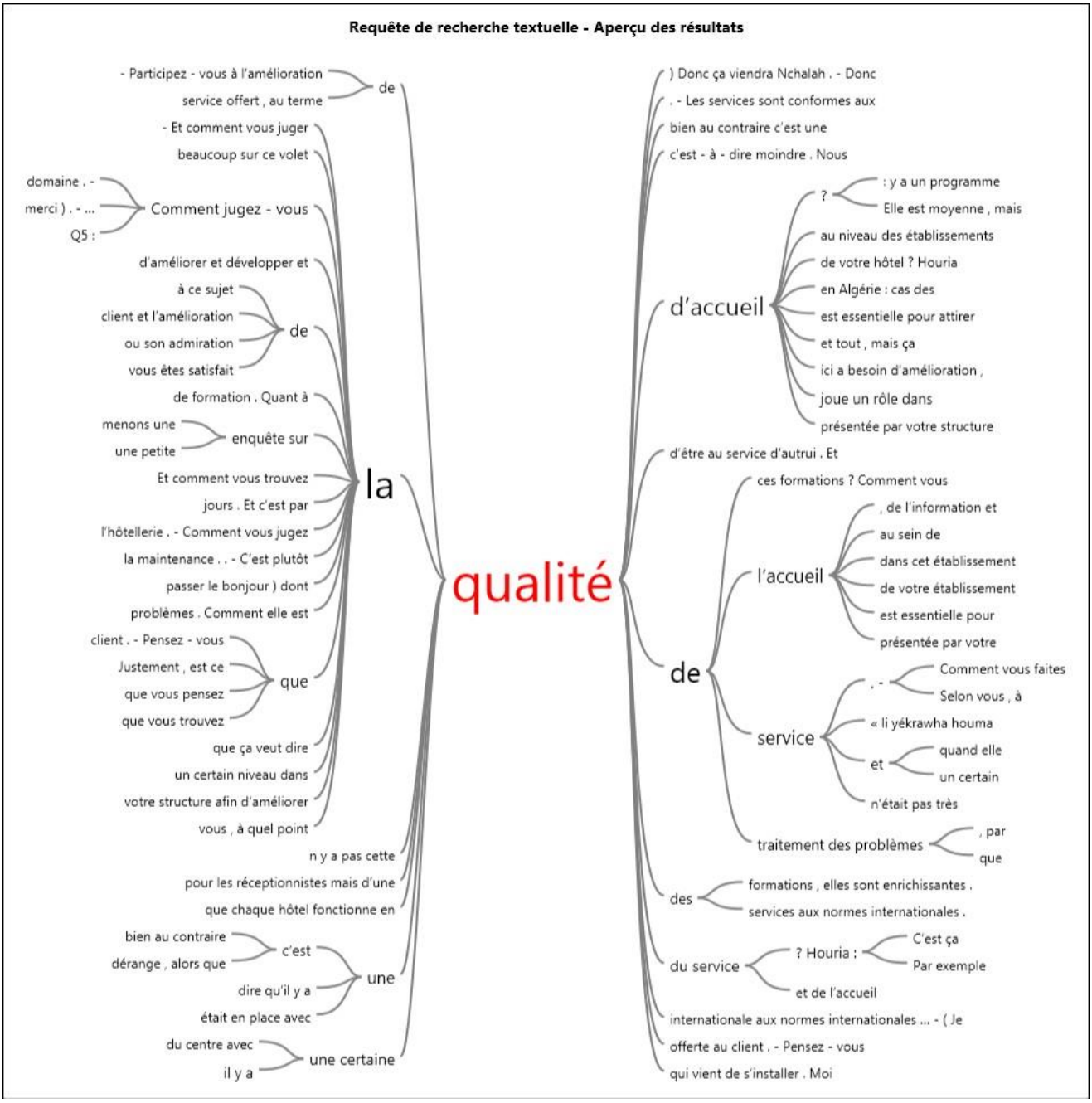
Les résultats de l'analyse qualitative et quantitative font ressortir la nécessité de la formation pour parfaire les métiers du tourisme. S'il est reconnu une dimension culturelle réelle d'hospitalité caractéristique du Maghreb, il n'en demeure pas moins une exigence individuelle centrée sur le client et des normes internationales qui se diffusent dans le cas du marché oranais (hôtels de renommée internationale). La question du professionnalisme de l'accueil, au sens des engagements de la réforme Marianne, reste à parfaire et à étayer. Les modalités de contrôle de la qualité de l'accueil restent en partie à construire et à contrôler, pour obtenir une qualité maximale au quotidien.

Suffit-il seulement de logistique et de formation ? Certainement non ! Si ces conditions paraissent nécessaires, elles ne sont pas suffisantes pour autant. Il semblerait que le tourisme est avant tout perçu commeune question de mentalité et de culture, qui s'inscrit d'emblée dans la rencontre de service entre personnel en contact et client. Savons-nous, nous mettre au service de l'Autre ? Peut-être est-ce là une piste d'investigation à entreprendre dans les travaux à venir pour apprécier la beauté des sites souvent mises à mal par l'action humaine ? Pour ne plus dire dans le contexte du tourisme algérien :
« Si on connaissait avant de partir toutes les difficultés qui nous attendent, la plupart d'entre nous n'entreprendraient jamais de grands voyages. »
Dan Rather et Peter Wyden

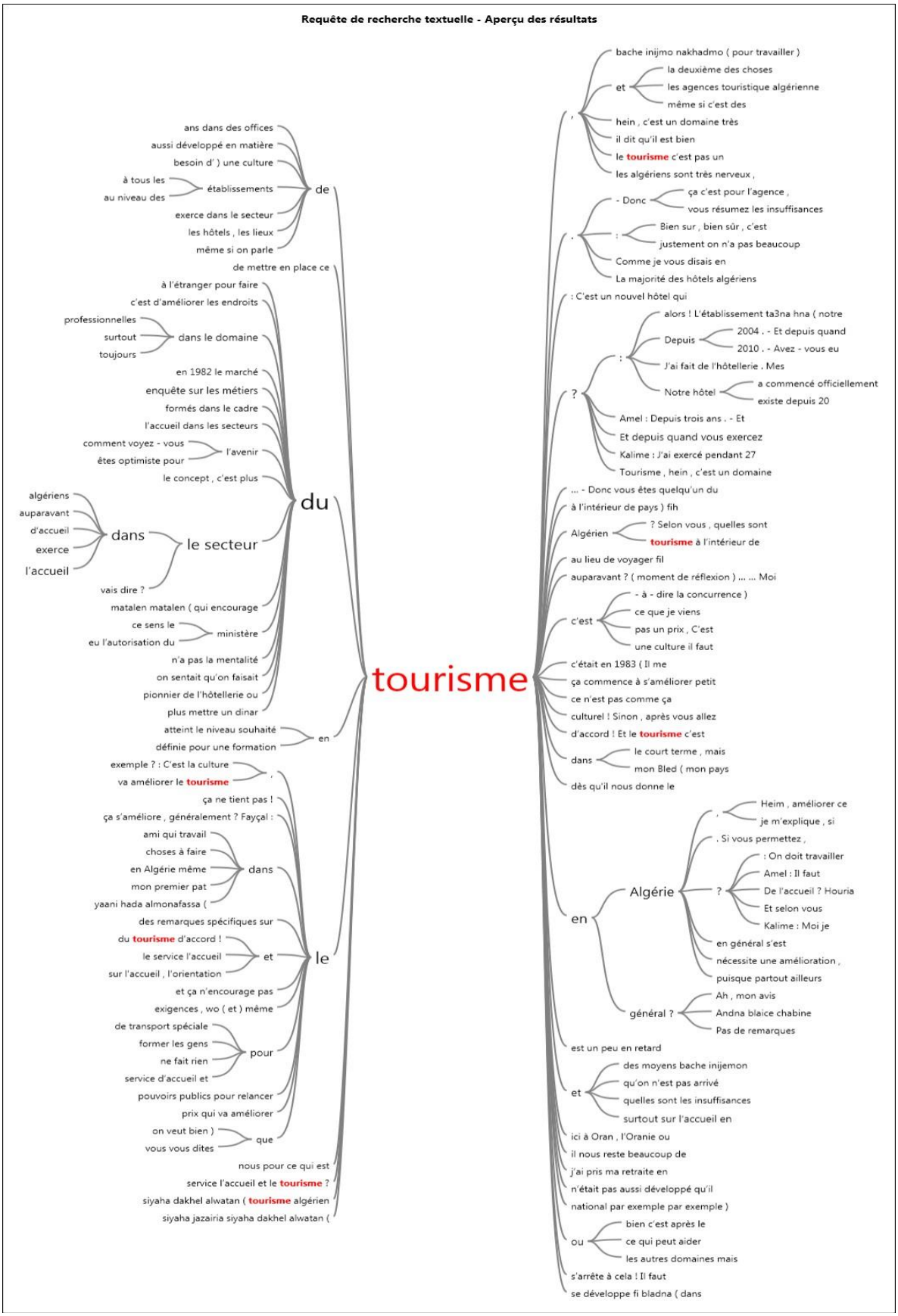
Annexes A

Annexe A 1 : Nuage des 100 mots les plus fréquents après traitement par le logiciel Nvivo 19

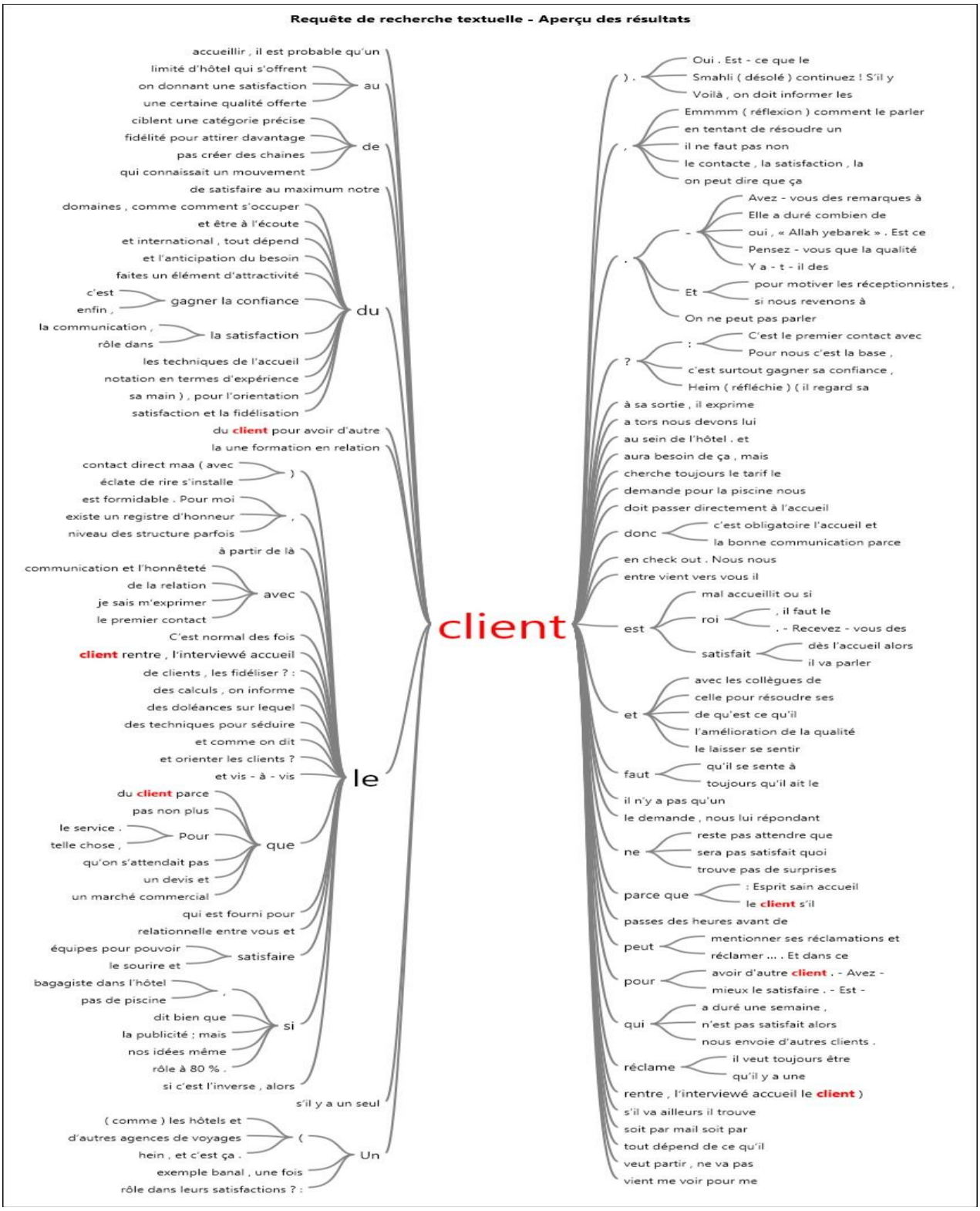
Annexe A 2 : Requête de recherche textuellesur le mot Qualité



Annexe A 3 : Requête de recherche textuelle sur le mot Tourisme



Annexe A 4 : Requête de recherche textuelle sur le mot Client



Annexe B 1 : Les 19 engagements Marianne

Nous nous engageons à optimiser nos conditions d'accès en fonction de vos besoins
1. Adapter nos horaires au regard des attentes des usagers
2. Informer sur les conditions d'accès et d'accueil dans nos services
3. Orienter vers le bon service
4. Faciliter les démarches aux personnes à mobilité réduite
5. S'adapter aux personnes en difficulté

Nous nous engageons à vous recevoir avec courtoisie et efficacité
6. Accueillir avec courtoisie et donner le nom de l'interlocuteur
7. Faciliter la constitution des dossiers
8. Veiller au confort des espaces

Nous nous engageons à vous répondre dans les délais annoncés
9. Répondre clairement aux courriers et courriels
10. Répondre aux courriers dans un délai maximum de 15 jours ouvrés
11. Répondre aux courriels dans un délai maximum de 5 jours ouvrés
12. Prendre en charge les appels téléphoniques en moins de 5 sonneries

Nous nous engageons à mieux prendre en compte vos suggestions et réclamations
13. Répondre avant 15 jours ouvrés aux suggestions – réclamations

Nous nous engageons à vous solliciter pour progresser
14. Mesurer annuellement la satisfaction et informer des résultats

Nous améliorons notre organisation et faisons évoluer nos compétences
15. Impliquer notre personnel dans l'amélioration de l'accueil
16. Organiser et mettre à jour notre documentation
17. Mesurer la performance avec une volonté d'amélioration continue
18. Évaluer régulièrement nos pratiques
19. Réaliser un bilan annuel et lancer des nouvelles actions d'amélioration

Annexe B 2 : Questionnaires destiné aux personnes chargées de l'accueil au niveau des hôtels et agences de voyages.

Enquête réalisée dans le cadre d'une recherche universitaire sur :
L'accueil en Algérie
Cas : Des hôtels et des agences de voyage de la wilaya d'Oran

Chargée de l'enquête : Melle ELMOGHERBI Salima.
Profession : Doctorante en Gestion et Marketing Ressources Humaines (*GMRH).*
Sous la direction de : Mme **KHIAT Assya**.

1. Type de la structure
☐ Hôtel ☐ Agence de voyage

2. Pour hôtel : Nombre de chambres
☐ Moins de 50 ☐ Entre 50 et 100 ☐ Plus de 100

3. Pour hôtel : Capacité
☐ Mois de 200 ☐ Entre 200 et 400 ☐ Entre 400 et 800 ☐ Plus de 800

4. Pour hôtel : Fonction de la personne interviewée
Précisez :…….

5. Pour hôtel : Nombre d'années d'expérience
☐ Moins de 3 ☐ Entre 3 et 6 ans ☐ Entre 6 et 10 ans ☐ Plus de 10 ans
ans

6. Pour hôtel : Nombre d'étoile
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ Non étoilé

7. Pour agence : Type d'agence de voyage
☐ Clientèle individuelle ☐ Groupe ☐ Algérienne ☐ Etrangère

8. Pour agence : Fonction de la personne interviewée
Précisez :…….

9 Pour agence : Nombre d'années d'expérience
 Moins de 3 ans Entre 3 et 6 ans Entre 6 et 10 ans Plus de 10 ans
10. Depuis combien de temps votre établissement exerce-t-il dans le secteur du tourisme ?
 Moins de 3 ans Entre 3 et 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans
Autre ; précisez : ……..
11. Depuis quand travaillez-vous au sein de cet établissement ?
 Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans
Autre ; précisez : ……..
12. Avez-vous eu des expériences professionnelles dans le domaine de l'accueil auparavant ?
 OUI NON
13. Si OUI, quelles sont vos expériences dans ce domaine ?
Précisez : ……..

14. Si NON, quelle est la nature de votre formation initiale ?

Précisez : ……..

15. Connaissez-vous les obligations et droits de l'exercice de votre métier ?
 OUI NON
16. Si OUI, par quel moyen avez-vous eu connaissance des obligations et droits en question ?
 Fiche de poste Communication descendante Contrat de travail
Autre ; précisez : ……..
17. Pouvez-vous décliner par les verbes d'action de votre activité ?
 Informer Filtrer Orienter Rendre service Faire patienter Prendre congé
Autre ; précisez : ……..
18. Bénéficiez-vous de formations professionnelles dans l'exercice de votre métier ?
 OUI NON
19. Si OUI, comment jugez-vous les formations par rapport à l'amélioration de votre métier ?
 Très satisfaisantes Satisfaisantes Pas du tout satisfaisantes
20. Avez-vous connaissance des 19 engagements du métier de l'accueil de la réforme MARIANNE ?

 OUI NON
21. Vos services répondent-ils aux besoins des clients ?
 Adaptez-vous vos horaires au regard des attentes de vos clients ?

 Informez-vous sur les conditions d'accès et d'accueil dans vos services ?

 Orientez-vous vos clients vers le bon service ?

 Facilitez-vous les démarches aux personnes à mobilité réduite ?

 Adaptez-vous vos services aux personnes en difficulté ?

 Recevez-vous vos clients avec courtoisie et efficacité ?

 Faites-vous du One to One ?

 Allégez-vous la procédure ?

 Veillez-vous au confort des espaces ?
22. Comment trouvez-vous la qualité d'accueil présentée par votre structure ?
 Très satisfaisante Satisfaisante Pas du tout satisfaisante
23. Vos clients sont plutôt du genre :
 Masculin Féminin
24. La majorité de vos clients fait partie de quelle tranche d'âge ?
 Moins de 20 ans Entre 20 et 40 ans Entre 40 et 60 ans Plus de 60 ans

25. Quels sont leurs attentes ?
 Voyage culturel Tourisme thermal Tourisme religieux
Autre ; précisez : …….

26. Leurs exigences concernent plutôt :
☐ Prix ☐ Confort ☐ Durée ☐ Divertissement
Autre ; précisez : …….

27. Recevez-vous des réclamations et des remarques de la part de vos clients insatisfaits ?
☐ OUI ☐ NON

28. Quels sont les moyens de recensement des réclamations et des remarques ?
☐ Téléphone ☐ Registre de doléance ☐ Courrier électronique ☐ Communication verbale

Autre ; précisez : ……..
29. Si OUI, quelle est la nature de ces réclamations ?
☐ La qualité d'accueil

☐ Disponibilité de l'information

☐ L'orientation et la prise en charge
Autre ; précisez :……..
30. Traitez-vous ces réclamations ?
☐ OUI ☐ NON
31. Si OUI, dans quels délais ?
☐ Plus de 5 sonneries pour le téléphone

☐ Moins de 5 sonneries pour le téléphone

☐ Plus de 5 jours pour le courriel

☐ Moins de 5 jours pour le courriel

☐ Plus de 15 jours pour les réclamations écrites

☐ Moins de 15 jours pour les réclamations écrites

☐ Plus de 15 jours pour le courrier

☐ Moins de 15 jours pour le courrier

32. Pensez-vous que la qualité d'accueil est essentielle pour :
☐ Attirer davantage de clients
☐ Fidéliser par la suite
☐ Faire l'objet d'un avantage concurrentiel
Autre ; précisez :……..
33. Quels sont les dispositifs mis en place par votre structure afin d'améliorer et de développer qualité d'accueil ?
☐ Formation

☐ Stages

☐ Voyages à l'étranger
Autre ; précisez :……..
34. Participez-vous à l'amélioration et le développement de la qualité d'accueil ?
☐ OUI ☐ NON
35. Si oui, comment ?
☐ En impliquant votre personnel dans l'amélioration de l'accueil

☐ En organisant et en mettant à jours votre documentation

☐ En mesurant la performance

☐ En évaluant vos pratiques

☐ En réalisant un bilan annuel
Autre ; précisez :……..
36. En étant praticien dans ce domaine, quelles sont vos propositions pour améliorer l'accueil et tourisme en Algérie dans l'avenir ?
Autre ; précisez :……..

Bibliographie

APS. (2014, 13 janvier lundi). APS .
Bensaad M., (2016).Clôtures des portes ouvertes sur les métiers de l'hôtellerie : entre curiosité et espoir de recrutement, Quotidien d'Oran, 29 mars, p. 11.
Boudjani, M. (2008, Décembre). Le tourisme en Algérie, états de lieux, quelle perspective de développement durable ? thèse . Oran, Algérie: Université d'Oran.
Boudjani, M., & Djamane-Séguini, N. (2014, janvier - février- mars). Le tourisme en algérie, éléments critiques pour une politique future du tourisme durable. (u. d'Oran, Éd.) Economie et Gestion , pp. 5-26.
Chaspoul, C., & Tomatis, J. (1987, 8). Les dimensions marketing de l'accueil. Les cahiers d'Espaces , pp. 16-18.
Cinotti, Y. (2009). Accueil, atmosphère et hospitalité. Espaces Tourismes et loisirs , pp. 8-10.
Cinotti, Y. (2008). Etude des dimensions de l'hospitalité touristique d'une destination. thèse de doctorat . Toulouse: Université.
De Grandpré, F., Leblanc, M., & Royer, C. (6 juillet 2012). Etude sur l'accueil touristique au Québec. Québec: UQTR.
Dulude, N., & Bastien, S. (1998, 17 (3)). l'assurance qualité : un outil à implenter dans le domaine du tourisme. Téoros , pp. 51-53.
Gouirand, P. (1994, 8). L'accueil professionnalisé. Les Cahiers d'Espace , pp. 8-15.
Kacemi, M. (2011, décembre 20). Etudes caribéennes. (e. ligne, Éditeur) Consulté le novembre 03, 2014, sur Etudes caribéennes: http://étudecaribeennes.revues.org/59DOI:10.4000/etudescaribeennes.5959
Kacimi, Z. (2013, juin 25). Place de l'Algérie dans le contexte du tourisme maghrébin. thèse . Paris, France: Université IV - Sorbonne.
Khiat, A. (2014, avril 3 - 5). De la nécessité de la formation à logique de la compétition dans les métiers du tourisme. (d. V. Salon International du Tourisme, Éd.) Oran, Algérie.
Ministère, f. p. (2003, Novembre 3). La charte Marianne. Consulté le janvier 23, 2015, sur https://www.google.dz/?gws_rd=cr&ei=7HnCVOWXG4SwUaKggpAI#q=engagements+qualit%C3%A9+de+la+r%C3%A9forme+mariane
Rapport. (2013, Juin). Les 19 engagements de la réformes Marianne . Paris, France: service du Premier Ministre.
Servet, D., & Tesone, D. (2005, 13(3/4)). Prior Experience Satisfaction and Subsequent Fairness Perceptions Within the Service Experience. Journal of Hospitality & Leisure Marketing , pp. 121-137.
Seydoux, J. (1983). De l'hospitalité à l'accueil. Denges: Éditions Delta et Spes.
Shouten, F. (1995, 16 (4)). Improving Visitor Care in Heritage Attractions. Tourism , pp. 259-261.
Tremblay, S. (1991, 10 (2)). L'accueil touristique : le rôle de l'État. Téoros , pp. 10-13.
Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Paris: Economica.
http://www.algeriantourism.com/v4/actualite/tourisme/415-news/1044-metiers-du-tourisme-et-de-lhotellerie.html
http://fr.calameo.com/read/0015879628a80c2b9c304
http://www.lesmetiers.net/orientation/p1_196869/les-metiers-de-l-accueil-de-la-promotion-et-de-l-animation?idDossierParent=p1_196927
http://www.algerie360.com/algerie/regions/formation-professionnelle-cinq-conventions-conclus-a-oran-avec-des-instituts-agricoles/

LES APPORTS DE L'AUDIT D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU PERSONNEL A MINIMISER LA SUBJECTIVITE DE L'EVALUATEUR.

Mohamed BOUHEZZA
Professeur en management
Directeur du laboratoire PIEEM, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et Sciences de Gestion, Université Sétif 1, Algérie.
bouhezza21@yahoo.fr

Hamza OUASSAA
Doctorant en management à eHEC Alger
Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales, et Sciences de Gestion, Université Sétif 1, Algérie.
ouassaahamza@yahoo.fr

Introduction

Aujourd'hui, plus que jamais, l'homme est remis au centre des problématiques du changement des organisations. Il est acquis que le succès de toute organisation dépend, essentiellement, du capital humain. Mais il faut évaluer cet homme d'une manière équitable et rationnelle, parce que ce sont les hommes qui font la différence.

L'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratiques sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise (CAMPOY, 2008, p. 93). L'évaluation de la performance du personnel devient alors une préoccupation prioritaire pour les employeurs, car celle-ci a surtout comme objectif d'atteindre les résultats escomptés et de développer les compétences et le rendement des salariés.
Mettre en place un système d'appréciation correspond, pour toute entreprise, à un changement stratégique majeur et à un enjeu politique qui ne peuvent, en aucun cas, s'accommoder d'un échec et de ses conséquences. Cela est d'autant plus vrai si les changements mis en œuvre dans l'entreprise, au préalable, ont soulevé de grandes difficultés (BERNARD, 2007, p. 61).
Le système d'évaluation des performances est un acte managérial qui touche la majorité des pratiques du management des ressources humaines. Théoriquement nous voyons que La majorité des guides d'évaluations sont équitables, parce qu'ils portent sur un ensemble d'éléments de base tels que Les exigences du poste tenu, La performance individuelle, La manière de tenir le poste, etc.
Mais dans le même contexte, il y a une problématique à l'égard de l'évaluation de la performance du personnel, concernant la subjectivité de l'évaluateur lors de l'évaluation, ce qui signifie peut être une détérioration dans la relation entre l'évaluateur et l'évalué au sein de l'entreprise, la discrimination, le favoritisme,…
L'objectif de notre papier se résume dans cette question : comment l'audit d'évaluation de la performance peut-il contribuer à minimiser la subjectivité de l'évaluateur au sein de l'entreprise, et rendre le système d'évaluation de la performance du personnel équitable et objective ?, sachant que les tentatives tant théoriques que pragmatiques de rendre l'évaluation objective sont dès lors nombreuses (GERARD, 2002, p. 26).

1. L'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance implique l'identification des forces et des faiblesses des salariés d'une organisation, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir être (PERETTI, 1994, p. 91).

L'évaluation de la performance est une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses taches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies (SEKIOU, 1986, p. 304). Elle répond aussi à un besoin humain; tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité (PERETTI, 2005, p. 17).

Dans les entreprises flexibles, l'évaluation de la performance est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et objectifs de performance et d'accroître la future performance industrielle. Elle est aussi une base de décisions pour les salaires, les promotions, les fins de contrats, la formation, les mutations et les autres actions, elle est aussi un pouvoir de contrôle sur la main d'œuvre, et aide la gestion prévisionnelle à établir une rémunération plus objective et équitable. On peut aussi la considérer comme un contrôle que subit l'employé, elle peut l'aider à le faire sortir de l'ombre et le propulser vers la lumière et la réussite.

On constate que L'évaluation de la performance consiste en un ensemble de procédures systématiques destinées à juger les qualifications et les mérites des membres de l'organisation. Cette définition met surtout l'accent sur les qualifications et les mérites accordés à l'individu dans l'organisation. On aurait pu dire aussi que l'évaluation de la performance passée et présente ainsi que sur le potentiel futur d'un subordonné en regard de l'environnement de son travail. On touche ici non seulement à la performance effective d'un individu, mais également à sa performance potentielle.

1.2. Les objectifs de l'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance du personnel permet au salarié d'avoir un retour d'information sur ce qu'il fait. Elle est utilisée pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel de savoir-faire et de compétences. Elle permet à l'entreprise de justifier des décisions et des actions dans le domaine ressources humaines (promotions, mutations, ...). Certains déplorent les évaluations qui opposent les salariés les uns aux autres dans la course à la rémunération et à la gratification.

Tableau 01: les avantages de l'évaluation pour le salarié, et pour l'employeur (SEKIOU, 2009, p.307)**.**

À l'avantage du salarié	À l'avantage de l'employeur
1- Faire savoir au salarié comment il peut progresser dans l'organisation. **2-** Permettre au salarié de s'ajuster à son travail. **3-**Accroitre de sens de responsabilité du salarié. **4-** Permettre au salarié d'obtenir une rétroaction au sujet de façon dont il s'acquitte de sn travail. **5-** Intégrer les besoins du salarié et les but de l'organisation. **6-** Faire l'inventaire des points forts et faible du salarié par rapport à la fonction qu'il exerce. **7-** Permettre à chaque subordonné d'être au courant de ce que son supérieur immédiat pense de lui. **8-** Déceler les besoins individuels et identifier les services nécessitant une aide spécifique. **9-** Fournir un outil au salarié pour l'aider à s'améliorer lui-même. **10-** Notifier à certains salariés qu'ils doivent absolument faire mieux. **11-** Fournir l'occasion de créer une communication entre les supérieurs et les subordonnés. **12-** Permettre de découvrir les éléments qui affectent le salarié et qui nuisent à un rendement satisfaisant.	**1-** Établir une base pour la recherche et la construction de programmes en GRH afin de rendre les RH plus efficace. **2-** Servir à justifier les décisions de transfert, de suspensions, de licenciement, de rétrogradation d'attribution de statut permanant. **3-** Favoriser la promotion et l'augmentation des salaires fondée sur les résultats de l'évaluation. **4-** Connaitre l'efficacité des ressources humaines et les besoins en matière de divers programmes de formation et de perfectionnement. **5-** Identifier les salariés les plus performants afin de les récompenser plus justement. **6-** Aider la direction générale à se procurer des éléments nécessaires pour juger de l'équité, du sérieux ou de l'indulgence à partir desquels les supérieurs immédiats évaluent leurs subordonnés. **7-** Vérifier la qualité du développement et de la sélection, et de l'analyse et de l'évaluation des emplois. **8-** Assurer à l'organisation la main d'œuvre compétente qui lui permettra de faire face à la concurrence dans son secteur d'activité. **9-** Fournir la possibilité à l'organisation de vérifier l'efficacité du processus établi en évaluation des RH. **10-** Valider toute la procédure de sélection.

1-1- Les erreurs à éviter au moment de l'évaluation :

Une erreur est un jugement de la part d'un évaluateur qui n'est pas conforme à l'éthique de l'évaluation de la performance. Ces erreurs, techniquement appelés (biais), sont possible surtout lorsque l'évaluation de la performance est faite avec des méthodes d'évaluation basées sur des critères imprécis. Ces erreurs peuvent se produire d'une façon intentionnelle ou involontaire. Elles peuvent aussi être provoquées à la fois par une question émotive et par une connaissance insuffisante du traitement de l'information par les personnes chargées de l'évaluation (SEKIOU, 1995, p. 289).

D'après Gérard-Philippe REHAYEN (2008, p.147) le superviseur n'est pas tout à fait à l' abri des erreurs de jugement. Ainsi, il doit éviter de commettre l'erreur de comparer les employés entre eux ; il doit plutôt comparer leurs résultats de travail respectifs avec les normes de rendement établies.
Le superviseur doit aussi éviter :
A- L'erreur des tendances : La tendance à être pessimiste et à donner 1 ou 2 points à tous les employés, la tendance à être optimiste et à accorder 4 ou 5 points à tous, ou la tendance à être neutre et à attribuer 3 points à tous les employés sur une échelle graduée de 1 à 5.
B- L'effet de halo : Est une autre erreur possible qui consiste à surévaluer un employé en ne tenant compte que des résultats positifs des premiers critères évalués ou, au contraire, à le sous-évaluer parce que ceux-ci étaient négatifs.
C- Le préjugé : Cela a comme risque de déformer le jugement de celui-ci de manière négative ou positive. Par exemple, un manager peut ne pas être convaincu du sens de responsabilité des femmes et s'opposer à leur promotion ; ou encore l'influence d'un manager très diplômé sur la promotion des jeunes diplômés universitaires au détriment des cadres d'expérience et formés sur le tas.

D- L'effet de l'information la plus récente : Le poids des actions récentes de l'agent, bonnes ou mauvaises influencent l'esprit de l'évaluateur car ils sont encore très présents et peuvent altérer l'objectivité de son jugement. En fait, quand l'évaluation implique **la subjectivité de l'évaluateur**, certains facteurs interviennent « inconsciemment » dans son jugement comme l'effet de halo.

E- La clémence ou la sévérité : Certains managers peuvent avoir recours à la clémence ou au contraire à la sévérité lors de l'évaluation ce qui renforce le risque de non objectivité et de réalisation d'une évaluation faussée.

2. Approche conceptuelle de la subjectivité à l'égard de l'évaluation :

L'objectif de l'évaluation est parfois abstrait et son interprétation peut être subjective. L'évaluateur ayant ses propres règles, ses propres codes, etc. De plus, un certain nombre d'éléments peuvent avoir un impact non négligeable sur l'appréciation de l'évaluateur lors de l'évaluation (MONIER, 1986, p. 31). Voir les principaux éléments cités comme erreurs à éviter au moment de l'évaluation.

Donc, le problème qui risque de se poser dans cette étude est celui de la subjectivité du supérieur, et cela même avec toutes les précautions requises pour évaluer en toute justice. Une étude s'est penchée sur les procédures et supports d'évaluation utilisés dans déférents organisations implantées en Amérique du Nord (Canada et États-Unis) et en Europe (principalement Royaume-Unis, Allemagne et France), a fait ressortir les points suivant (SEKIOU, 1986, p. 306) :

- Le problème de l'évaluation de la performance est plutôt une question de relativité qu'une question d'objectivité ;

- Les déterminants de réussite qui viennent en tête sont l'ambition et le dynamisme pour les anglophones, l'esprit créatif pour les allemands, les capacités de leadership pour les Néerlandais et enfin l'importance d'être réputé potentiel élevé pour les français.

2.1. Définition de la subjectivité:

Selon le dictionnaire *Le Robert*, le terme « subjectif » est défini comme : « ce qui concerne le sujet en tant qu'être conscient ». On oppose ainsi classiquement la subjectivité « relative au sujet pensant », à l'objectivité « relative à l'objet pensé » (FALISSARD, 2012).

Selon le dictionnaire français, Larousse, la subjectivité est définit comme:

- Qui relève du sujet défini comme être pensant, comme conscience individuelle, par opposition à objectif.
- Se dit de ce qui est individuel et susceptible de varier en fonction de la personnalité de chacun : Une interprétation subjective d'un texte.
- Qui fait une part exagérée aux opinions personnelles ; partial : Une critique subjective.
- Se dit du complément de nom (ou du génitif) qui représente le sujet de l'action exprimée par le nom (par exemple *l'amour des enfants* correspondant à « les enfants aiment »).
- Se dit d'une manifestation morbide qui n'est perçue que par le malade (la douleur, par exemple).

D'après FELDMAN Jacqueline (2002, p. 86)**;** La subjectivité annoncée porte sur la mise en valeur de certains traits qui relèvent explicitement du caractère humain de ceux qui la font. Remarquons que, si on substitue au terme « objectivité » le terme moins fort de « consensus », on se trouve en présence de toute société démocratique: comment arriver à établir des accords forts entre individus tous différents a priori.

Nous pouvons dire que l'évaluateur doit évaluer les employés au sein de l'entreprise selon son point de vue personnel.

2-2- L'inévitabilité de la subjectivité au processus d'évaluation :

D'après GERARD, F.M. (2002, p. 26), Les tentatives tant théoriques que pragmatiques de rendre l'évaluation objective sont dès lors nombreuses, mais au bout du compte elles semblent toutes déboucher sur un échec, il justifie l'idée que nous voudrions développer ici par non seulement la réalisation d'une évaluation objective est impossible, parce que la subjectivité est inévitablement présente dans tout processus d'évaluation, mais que de plus cette subjectivité est nécessaire pour que l'on puisse vraiment parler d'un processus d'évaluation. En d'autres termes, il n'y a évaluation que parce qu'il y a subjectivité !

Par conséquence, l'atteindre de l'objectivité semble être de l'ordre de la chimère, du rêve inaccessible.

2.3. La subjectivité et l'évaluation informelle:

L'évaluation informelle est une évaluation que l'employeur ou son représentant effectue à tout instant durant lequel le salarié accomplit son travail, et cela sans programme, ni critères, ni techniques d'évaluation établis officiellement. A cause de sa nature, elle est la plus répandue des formes d'évaluation. Elle ne nécessite pas de spécifier des pouvoirs décisionnels parce que cela fait partie des responsabilités de toute personne qui dirige des subordonnés que de contrôler leur travail. En passant par l'évaluation informelle, les supérieurs hiérarchiques ne manquent pas de porter un jugement sur l'apport des subordonnés à l'entreprise.

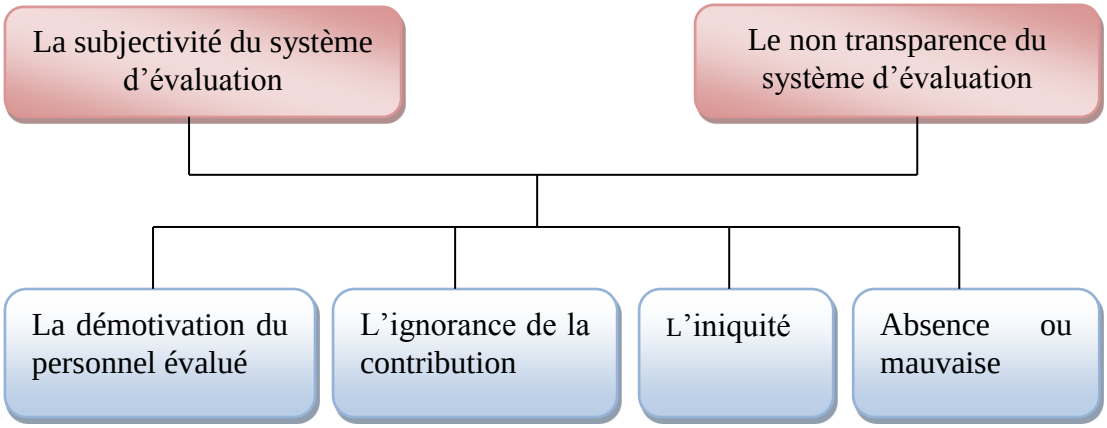
Plusieurs PME maintiennent volontairement une évaluation informelle, parce que leurs propriétaires estiment que l'établissement d'un programme d'évaluation formel est difficile à justifier à cause des coûts et des problèmes administratifs que ce programme peut amener. Elles négligent le fait que l'évaluation de la performance fait d'une façon informelle **peut renforcer la subjectivité de l'évaluateur**, surtout en ce qui concerne l'utilisation implicite de critères un peu complexes, comme l'intégrité, la jovialité, etc. L'évaluation informelle encourage par le fait même l'évaluateur à ne pas informer l'évalué des jugements portés sur lui. Un tel évaluateur se sentira mal à l'aise de recommander une distinction significative de salaires entre des évalués sur la base d'évaluations informelles. Enfin, évaluer ses RH d'une façon uniquement informelle peut reposer sur des jugements qui peuvent être qualifiés de « sauvages ».

2.4. La subjectivité et le non transparence du système d'évaluation :

Nous pouvons justifier le non transparence du système d'évaluation de la performance du personnel au sein de l'entreprise par un ensemble des gestes négatives tels que la confidentialité du système qui favorise la subjectivité et l'arbitraire dans l'évaluation (ZAMBO, 2001) ainsi que le droit de recours en cas de désaccord est bafoué toujours.

En effet, les résultats du non transparence du système d'évaluation et la subjectivité du système aussi, induit à l'ignorance de la contribution du personnel, l'iniquité, la démotivation, la mauvaise évaluation.

Schéma 1 : les effets de la subjectivité et le non transparence du système d'évaluation.



2.5. Des effets de la subjectivité à l'égard de l'évaluation :

L'obstacle majeur, lors de l'étude de conséquences de l'évaluation subjective de la performance, c'est que la subjectivité ne peut influencer pas à la performance de l'employé, mais aussi sur les caractéristiques de la relation chef subordonné (Anders F., Fabian L., Ben K. 2012). Alors que la subjectivité de l'évaluateur peut laisser des effets vraiment majeur tels que :

- l'iniquité de l'évaluation ;
- la subjectivité peut venir diminuer l'hommage et la fidélité, ainsi que la validité de l'évaluation (Rynes, S. L., Gerhart, B. et Parks, L. 2005);
- le non fiabilité de résultat de l'évaluation, qui est induit à la mauvaise décision corrective ;
- la subjectivité peut venir comme introduction à l'arbitraire[36].

3. L'audit d'évaluation de la performance du personnel :

L'audit du système d'évaluation de la performance du personnel est un volet essentiel dans le cadre de l'audit social qui se caractérise par sa démarche indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation et de recommandation reposant sur une des référentiels explicites (CANDEAU, 2002).

L'audit du système d'évaluation est un jugement sur le respect des règles qui s'imposent à elles, du fait du droit ou des engagements librement consentis (IGALENS, 2008, p. 39). Il assure une évaluation rigoureuse et juste des performances, assortie de sanctions positives et négatives susceptible de motiver l'ensemble du personnel et sur laquelle puisse se fonder une planification des carrières à long terme. En effet, il faut que les informations issues de l'évaluation soient jugées satisfaisantes et pertinentes, elles peuvent être utilisées comme informations probantes (COURS DES COMPTES EUROPEENNE, 2015, p. 12).

L'auditeur social doit présenter des recommandations permettent de résoudre les problèmes liés aux pratiques subjective de l'évaluateur des employés au sein de l'entreprise. Selon Yinka ALAO (2009, p. 43), pour objectiver la subjectivité, l'essentiel est de présenter les recommandations des auditeurs de façon crédible.

[36] L'arbitraire : Une évaluation arbitraire serait celle qui procéderait « n'importe comment », sans se fonder sur une démarche consciente, rigoureuse, critique.

3.1- Les objectifs souhaités pour minimiser la subjectivité:

L'audit d'évaluation du système d'évaluation de la performance du personnel a pour objet d'assurer les points suivants:

- L'existence d'un processus d'évaluation de la performance du personnel et de son applicabilité au sein de l'entreprise,
- L'application équitable et objective du processus d'évaluation de la performance.
- La pertinence des modalités d'évaluation en vigueur et de leur objectivité (caractéristiques et critères d'évaluation liés au poste et à la personne tout en précisant le niveau d'exigence),
- Il faut utiliser les meilleurs outils d'évaluations qui caractérisent par l'objectivité de ses normes qui réduisent le favoritisme, et la subjectivité.
- Il faut assurer des formations pour les évaluateurs et lui éveillent sur les effets négatifs de la subjectivité à l'égard de l'évaluation du personnel au sein de l'entreprise.
- Il devrait être géré l'évaluation de manière transparente afin que tous les employés touchés comprennent comme il est appliqué et comment son application a des effets sur eux.

3.2. Mission d'audit de système d'évaluation pour minimiser la subjectivité:

La présente étude est destiné à homogénéiser la démarche de conduite des missions d'audit de système d'évaluation de la performance du personnel au niveau de toute entité pouvant faire l'objet de minimiser la subjectivité de l'évaluateur.

3.2.1. Concernant le choix de la méthode d'évaluation :

La méthode d'évaluation peut se définir comme un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un salarié avec des indices de mesure ou critère préalablement définis. Elle est aussi un aspect central de la gestion des ressources humaines, aspect dont l'importance n'a fait que croître dans les années récentes, parce que les notations professionnelles sont devenues un outil important du management (LEVY-LEBOYER, 2007, p. 45).

Certain méthodes ont été développées, à partir des besoins spécifiques d'évaluation pour certaines catégories des salariés. Au cours des décennies, ces méthodes ont été revues et améliorées et de nombreuses autres méthodes ont été mises au point afin d'évaluer la performance du salarié dans l'espoir de mieux le gérer.

Nous pouvons dire qu'il n'y a pas une méthode d'évaluation optimale, lorsqu'en peut l'utiliser dans toutes les entreprises, mais une méthode d'évaluation qui peut tout à fait être admise dans une entreprise, peut être vu comme discriminatoire ou intrusive dans un autre contexte d'entreprise.

la meilleure méthode d'évaluation qui peut rendre l'évaluateur à évaluer d'une manière objective c'est celle qui cadre mieux avec le contexte de l'entreprise, la taille de l'entreprise, l'objectif de l'évaluation et le système ressources humaines établis au sein de l'entreprise, même la culture de l'entreprise, lorsque une entreprise qui baigne dans une culture de méfiance ne peut pas s'attendre de voir des résultats positifs de la méthode 360° qui requiert un climat de confiance et de collaboration. Donc, chaque entreprise établir sa propre méthode d'évaluation.

Nous pouvons constater que la méthode d'évaluation choisie par l'adoption des mauvais critères (ne correspond pas le contexte de l'entreprise) facilite à l'évaluateur d'évaluer ses collaborateurs d'une manière subjective, et pour cela l'auditeur social doit affermir les points suivants :

- Vérifier à ce que la méthode retenue permet l'évaluation de la performance de l'employé à sa juste valeur ;
- Vérifier à ce que l'entreprise adopte la méthode d'évaluation selon le contexte de celle-ci. C'est-à-dire lors de choisir la méthode d'évaluation, l'entreprise mettre en considération un ensemble des critères tels que : la culture de l'entreprise et la nature des comportements du personnel, l'objectif de l'évaluation, la taille de l'entreprise, les besoins,…
- L'auditeur social teste l'équité, la transparence et l'objectivité de la méthode d'évaluation choisie.

3.2.2.- Concernant la visée et l'objet de l'évaluation :

L'objet d'évaluation indique sur quoi se porte l'évaluation ou à propos de quoi elle est formulée, mais la subjectivité de l'objet de l'évaluation ou son inadaptabilité face au personnel évalué peut également être préjudiciable, il peut être aussi cause de risque d'iniquité et de non appropriation de l'évaluation de la part des évalués, et de non fiabilité de l'évaluation.

L'objet de l'évaluation qui ne répond pas aux attentes de la visée, cela peut représenter un risque de non atteinte de l'objectif de l'évaluation, alors que cette incohérence peut générer un risque d'inexploitation des résultats**.**
Pour sortir de ces inconvénients, l'auditeur social doit vérifier s'il y a :

- Une relation de convenance entre la visée (la finalité) et l'objet de l'évaluation ;
- les acteurs sont compris de la finalité et l'objet de l'évaluation ;
- Les acteurs sont sensibilisés à l'intérêt de la visée et de l'objet de l'évaluation de la performance ;
- Les dirigeants de l'entreprise ne négligent pas la cohérence entre la visée et l'objet 'évaluation lors de la phase d'élaboration du système d'évaluation ;

3.2.3. Concernant la sensibilisation des évaluateurs :

Notre papier de recherche est joué essentiellement autour de cet homme qui s'appelle l'évaluateur, parce que l'évaluateur est le garant de la performance, de la qualité et de l'ambiance de travail, il possède aussi une idée plus précise des plans d'actions et des axes de travail à mettre en place afin d'améliorer la performance de ses collaborateurs,
Pour enrichir cet axe, et rendre l'évaluateur plus objectif dans son travail, l'auditeur social doit vérifier :

- Il doit tester la sensibilisation de l'évaluateur à l'intérêt de processus d'évaluation de la performance, et lui éveille sur les effets négatifs de la subjectivité ;
- Il s'agit que l'évaluateur respect les règles de fonctionnement établies ;
- L'auditeur social doit vérifier à ce que l'évaluateur a des outils et des notions de références afin d'évaluer ces collaborateurs à leur juste valeur ;
- Vérifier à ce que l'entreprise fait des formations pour ses évaluateurs sur la maitrise du processus d'évaluation et sa mise en place d'une manière objective.

3.2.4. Concernant la transparence du système d'évaluation :

D'après Jean-Pascal LAPRA (1997, p. 96), le principe de transparence qui régit le système et qui a été préconisé plus haut suppose la plus grande sincérité sur les raisons qui ont provoqué la démarche, les conditions de sa mise en œuvre, les critères. L'information doit toucher tous les acteurs du changement : la hiérarchie, les employés, mais aussi leur représentants légaux.

Pour réaliser un système d'évaluation transparent, l'auditeur social doit affermir les éléments suivants :

- Vérifier à ce que l'évalué est informé sur le système d'évaluation élaboré, la procédure retenue, son contenue et sa mise en action ;
- Vérifier à ce que l'évaluation des employés est organisée selon un timing précis ;
- Vérifier à ce que le processus d'évaluation est formalisé dans un document officiel ;
- Vérifier à ce que l'évalué a le droit de recours en cas de désaccord.

Conclusion :

Le système d'évaluation de la performance du personnel étant un acte purement managérial, constitue une pièce maîtresse du grand processus ressources humaines. En tant que tel, il est donc vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect, car il représente quelque peu un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH tels que : le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, et la gestion des carrières.

L'audit du système d'évaluation de la performance, comme d'autres volets d'audit social, ce type d'audit se caractérise essentiellement sur la nature du domaine audité, qui détermine l'utilisation de certaines méthodes et techniques propres.

Dans ce papier de recherche, nous avons étudié l'audit du système d'évaluation de la performance et ses apports aux différents aspects pour minimiser la subjectivité de l'évaluateur. En effet, cet audit permet de choisir une méthode d'évaluation objective et équitable sur la base des critères représentent le contexte de l'entreprise. Il s'agit d'assurer aussi un système d'évaluation transparent, et cherche toujours de trouver

une relation de convenance entre la visée et l'objet de l'évaluation, ainsi que la sensibilisation d'évaluateur et lui éveille sur les résultats de la subjectivité à l'égard de l'évaluation par un ensemble des instruments tels que la formation des évaluateurs.

Bibliographie:

Alao, (2009), « Objectiver la subjectivité », ISO Management Systems.
Anders F. Fabian L. Ben K. (2012), "Subjective Performance Evaluations and Employee Careers", IZA Discussion Paper Series No. 6373, http://ftp.iza.org/dp6373.pdf
Campoy E. et al. (2008), Gestion des Ressources Humaines, édition PEARSON, Paris.
Candeau Pierre. (2002). Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace, Vuibert, Paris,
Diridollou Bernard, (2007), Manger son équipe au quotidien, 4ème éd, Édition D'organisation, Paris
Cours Des Comptes Europeenne, Manuel d'audit de la performance 2015.
Falissard, Buno. (2012), « La mesure de la subjectivité », communication présentée en 19ème Journées : La douleur de l'enfant. Quelles réponses ?, UNESCO, paris. 5/12 – 7/12/2012
Feldman Jacqueline. (2002), « Objectivité et subjectivité en science. Quelques aperçus », *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XL, N° 124.
Gerard, François-Marie, (2002), « L'indispensable subjectivité de l'évaluation », *Antipodes*, n° 156, avril 2002, 26-34, également accessible sur http://www.bief.be/enseignement/publication/SubjEval.html
Igalens Jacques. Peretti, Jean-Marie. (2008). Audit social, éditions d'Organisation, Paris.
Lapra Jean-Pascal. (1997). L'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition DUNOD, Paris.
Manuel d'audit Interne pour les Inspections Générales des Ministères, Guide d'audit social, Projet de Gouvernance Locale au Maroc, 2007.
Levy-Leboyer Claude. (2007). Evaluation du personnel: Quels objectifs? Quelles méthodes?, 6ème éd, édition d'Organisation, Paris.
Monier Roger. (1986), De l'évaluation du personnel au bilan annuel, les éditions d'Organisation, Paris.
Peretti J.M. (2005), Dictionnaire des Ressources humaines, 6ème éd, édition VUIBERT, Paris.
Peretti J.M. (1994), Ressources humaines et gestion du personnel, édition VUIBERT, Paris.
Rehayen Gerard-Philippe. (2008), Supervision et direction des ressources humaines ,4ème éd., édition Gaëtan, Québec.
http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/subjectif_subjective/75038
Rynes, S. L., Gerhart, B. et Parks, L. (2005), « Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance ", *Annual Review of Psychology, 56*, 571-600.
Sekiou L. et al. (1995), Ressources Humaines, les éditions 4LINC, Québec.
Sekiou L. et al. (1986), La gestion du personnel, édition d'Organisation, Paris.
Sekiou L. et al. (2009), Gestion des Ressources Humaines, 2ème éd, édition De Boeck, Bruxelles.
Zambo, Benoît NDI. (2001), « Evaluation de la performance et de la productivité dans la fonction publique », Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique Cotonou le 28/05-01/06/2001.

LA PROBLEMATIQUE DU CHOIX DE CARRIERE CHEZ LES CADRES MAROCAINS DE LA GENERATION Y : ETUDE DE CONTEXTUALISATION

Rachid BOUTANNOURA
Groupe de Recherche En Gestion des Organisations (GREGO)
Université Cadi Ayyad. Marrakech, Maroc
boutannoura01@gmail.com

Chafik BENTALEB
Groupe de Recherche En Gestion des Organisations (GREGO)
Université Cadi Ayyad. Marrakech, Maroc
cbentaleb@gmail.com

Résumé
Les travaux concernant la génération Y sont très nombreux. Cependant, la majorité écrasante de ces travaux porte sur des contextes d'outre-mer et de pays européens développés. D'où notre curiosité sur les spécificités de la génération Y au Maroc, notamment sur le plan professionnel. Cet article s'inscrit dans un travail de thèse qui porte sur le choix de carrière des cadres de la génération Y dans le contexte marocain. A notre sens, l'étude des représentations sociales dans le domaine de la carrière ne peut se dispenser d'une lecture minutieuse et préalable, des conditions structurelles en jeu. L'article présente les premiers résultats de ce travail de recherche inhérents à la composante contextuelle de notre projet global. A travers une étude auprès des experts et une méthodologie d'analyse de contenu, il permet de fournir le cadre de référence nécessaire à l'étude de la conception de carrière des jeunes cadres marocains. Nous concluons que le cadre de travail se caractérise par un dualisme dont l'origine se situe dans la structure de la société marocaine. Ce dualisme se traduit par une forte présence des valeurs familiales et traditionnelles dans les relations professionnelles et par un essor de l'individualité sans que l'on puisse conclure à un individualisme au sens de Hofstede.

Mots clés : Génération Y, Carrière, Contextualisation, Maroc

Abstract:
Papers on the behavior of generation Y in the workplace are numerous. However, the overwhelming majority of this work involves overseas and developed European countries contexts. Hence comes the interest to examine the specifics of Generation Y in Morocco, especially in the professional field. This article is part of a thesis which focuses on the career choices among Generation Y managers in the Moroccan context. In our view, the study of social representations in the field of career requires a careful prior reading of structural conditions. The article presents the first results of this research, the results inherent to the contextual component of our overall research protocol. Through a survey of experts and a content analysis methodology, our research is designed to lay the framework to the study of the career of young Moroccan managers. We conclude that the working environment is characterized by an organizational blur whose origin lies in the dualist structure of Moroccan society. This dualism is reflected by, on the one hand, a strong presence of family and traditional values in labor relations, and, on the other hand, the development of individuality without that one can conclude to the existence of individualism as conceived by Hofstede in his national culture model.

Key Words: Generation Y, Career, Contextualization, Morocco

Introduction

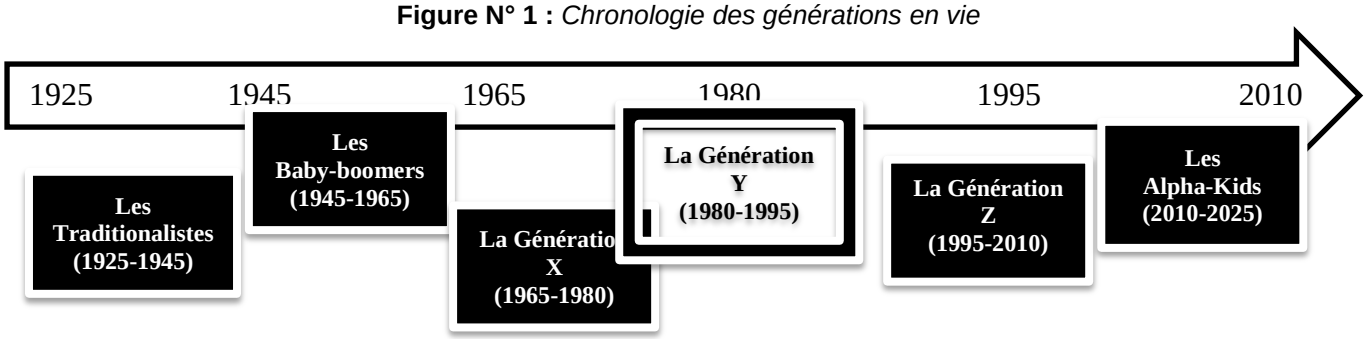
Au niveau international, les travaux sur la génération Y abondent aujourd'hui. Il suffit d'accéder à une base de données comme EBSCO pour y trouver plus de 11.000 références. Une grande partie de ces écrits est en anglais. La majorité est le produit de professionnels (consultants, marketaires, publicitaires, …). Aussi, la plupart des travaux concernent des pays européens et d'Amérique du nord. Sous cette lumière, nous croyons que l'enrichissement de la connaissance sur la génération Y peut se faire à travers l'étude de nouveaux contextes, autre que les contextes d'outre-mer et de l'Europe. Ceci permettra de saisir la génération Y sous de nouveaux jours, ce qui ne manquerait pas d'ajouter au savoir sur cette génération.
La problématique de la conception de carrière chez les cadres de la génération Y n'as pas fait l'objet d'études précédentes dans le contexte marocain. Dès lors, notre étude, qui porte sur la conception de carrière des jeunes cadres, ne peut faire l'économie de l'exploration de l'environnement social marocain dans lequel les *Yers* se forment et évoluent.
L'étude de contextualisation constitue une composante fondamentale de notre travail de recherche, qui dans son ensemble s'intéresse à comprendre les facteurs de choix dans la carrière des jeunes cadres marocains pour faciliter l'établissement de la propension du volontarisme dans le déroulement de leurs carrières. Conceptuellement, nous croyons que les significations sont ancrées dans le milieu culturel. Techniquement, notre étude de contextualisation se décline en une approche du contexte de travail à travers une enquête auprès des experts (auprès de consultants en organisation, de directeurs de ressources humaines, de chefs d'entreprise et d'universitaires), complétée par une recherche documentaire sur la culture nationale dans des travaux de sociologues et de gestionnaires marocains, pour identifier le cadre de référence à l'intérieur duquel les perceptions, les attitudes, les affections et les intellections des jeunes cadres vis-à-vis de la carrière auront du sens.

1. L'étude de la carrière de la génération Y

1.1. La génération Y au travail : un objet d'étude palpitant

L'intérêt d'étudier la cohorte de la génération Y au travail est apparemment bien établi maintenant. Mello (2011), par exemple, note que le haut niveau d'attention accordée à ce groupe est non seulement dû au fait qu'ils sont les nouveaux entrants dans la composition de la force du travail, mais aussi parce qu'ils ont des besoins différents de leurs prédécesseurs. Ces prédécesseurs sont souvent étiquetés comme les traditionalistes, les baby-boomers ou encore la génération X, selon le critère de l'année de naissance (que l'on peut voir à gauche de la génération Y sur la figure N ° 1 qui donnent la chronologie des générations en vie). Sur le lieu de travail actuel, on trouve les quatre catégories (Shaw & Fairhurst, 2008).
Ensuite, ce qui rend l'étude des carrières de la génération Y importante est que, dans l'état actuel des choses, la génération Y est reconnue comme un grand « contributeur » à l'économie (Poornima, 2009) vu l'effectif croissant de ses membres dans les entreprises et leur capacité de gain potentiel, même dans une époque caractérisée par les effets de la récession. De Hauw et De Vos (2010) notent que les périodes de récession peuvent modifier la configuration des attentes de carrière de la génération Y, ce qui n'est pas sans conséquences sur le choix de carrière. Doward (2012) rapporte qu'un nombre croissant de jeunes diplômés ont du mal à trouver des opportunités d'emploi. Sur la base de ce constat, McDonald (2011) commente que « le tumulte des marchés mondiaux » façonne les approches modernes de gestion, notamment vis-à-vis des travailleurs issus de la génération Y, soulignant, par là même, l'intérêt et l'importance de l'étude des différents aspects des comportements des *Yers* dans le lieu de travail.
Comme signalé par Meier et Crocker (2010), l'incapacité à comprendre la génération Y dans le lieu de travail peut donner lieu à des problèmes. D'où l'importance d'apprécier les caractéristiques distinctives de cette génération. Une première caractéristique distinctive de la génération Y est le haut niveau de familiarité avec les technologies de l'information (Flowers, et *al*, 2010 ; Hershatter & Epstein, 2010). Flowers et *al*. (2010) surnomment les *Yers* « le nouveau type d'employés technophiles». Plus généralement, Broadbridge et ses co-auteurs définissent quatre catégories de caractéristiques qui démarquent la génération Y des générations plus âgées (Broadbridge, Maxwell, et Ogden, 2007). Ces catégories théoriquement et empiriquement approuvées sont : les conditions d'emploi ; l'approche managériale et la culture organisationnelle ; le développement individuel de la carrière ; et les valeurs personnelles.

Figure N° 1 : *Chronologie des générations en vie*



Source : Réalisation personnelle

En ce qui concerne les *Yers* sous-diplômés, il y a une multitude d'attentes, notamment : l'intégration du milieu professionnel à des postes plus élevés avec des possibilités d'évolution rapide de la carrière (Broadbridge et al., 2007), le soutien managérial (Martin, 2005) et une culture d'entreprise positive (Morton, 2002); la responsabilité individuelle pour leur carrière et des possibilités de développement tant au niveau de la carrière (Broadbridge et al., 2007), qu'à celui de la responsabilité en entreprise (Kerslake, 2005) ; la diversité et l'égalité en milieu de travail (Broadbridge et al., 2007). Par-dessus tout, c'est la catégorie de développement individuel de la carrière qui semble la plus importante pour les sous-diplômés de la génération Y (Broadbridge et al., 2007), une constatation qui rime avec les résultats d'autres travaux de recherche (par exemple ceux de De Hauw & De Vos 2010; et de Ng et al , 2010).
De Hauw et De Vos (2010), par exemple, soutiennent la position que le développement individuel de la carrière est central pour les Ys dans leur constatation que la génération Y a tendance à avoir « des attentes élevées en termes de contenu de l'emploi, de la formation, du développement de carrière, et des récompenses financières ... suggérant que ces attentes sont largement intégrées dans la constitution de la génération ». De même, Ng et *al*. (2010) trouvent que « les Ys donnent une grande importance aux aspects individualistes de l'emploi » en harmonie avec - et éventuellement renforcées par - l'accent mis sur l'individualisme dans la gestion contemporaine des ressources humaines. En outre, ils déclarent que la génération Y peut « avoir des attentes réalistes de leur premier emploi, mais cherche une expansion rapide et le développement de nouvelles compétences, tout en s'assurant une vie digne et satisfaisante en dehors du travail » (Ng et al, 2010). En outre, l'étude de Richardson (2010) sur des étudiants de la génération Y en Australie souligne la centralité des préoccupations de carrière dans leur projet d'avenir, ainsi que l'importance qu'ils accordent aux relations avec les gestionnaires, à la rémunération et aux conditions de travail.

1.2. Le comportement de carrière des Yers :

À ce jour, une grande partie de l'étude académique des carrières de la génération Y est focalisée sur la phase d'anticipation de la carrière. Des travaux dans la philosophie d'anticipation des phases de carrière développée par Nicholson et Arnold (1989), comme les recherches empiriques sur les attentes de carrière anticipées par les jeunes étudiants des licences d'université (De Hauw & De Vos 2010 ; Hurst & Good, 2008; Ng, Schweitzer, et Lyon, 2010 ; Terjesen, Vinnicombe, et Freeman, 2007). A cela s'ajoute toute la littérature sur les implications des nouvelles tendances sur l'employeur et certaines pratiques de GRH, notamment le recrutement des diplômés de la génération Y et le développement de leur potentiel (Connor & Shaw, 2008; Shaw & Fairhurst, 2008).
D'autres travaux de recherche s'intéressent à la phase qui suit l'anticipation : la phase de transition. La transition est la phase de passage du monde des études à temps plein à la rencontre puis l'ajustement au monde professionnel après l'obtention du diplôme, tandis que l'anticipation de carrière peut être considérée comme la phase d'achèvement des cours à l'université. Plusieurs recherches ont porté sur la phase de transition des diplômés de la génération Y (Cennamo & Gardner, 2008 ; Hess & Jepsen, 2009 ; Kowske, Rasch, et Wiley, 2010) ou sont en cours de conduite (par exemple l'étude longitudinale de Futuretrack de l'Université de Warwick qui porte sur six candidats de l'UCAS).
Notre perspective s'inscrit dans une phase plus avancée que celle de l'anticipation et de la transition. Nous cherchons à étudier la conception de carrière chez les cadres confirmés parmi les *Yers*. Cet article présente le volet « étude de contextualisation » de notre travail de recherche global. La contextualisation est une étude préliminaire auprès des experts, qui permet de replacer la problématique de conception de la carrière chez les cadres de la génération Y dans son contexte socio-culturel et organisationnel du terrain d'étude : le Maroc.

2. Les ingrédients du contexte national et les jeunes au Maroc

2.1. La culture nationale pour comprendre le contexte du travail :

La culture nationale fournit une trame utile à l'organisation des éléments nécessaires à la compréhension du milieu de travail par et pour les employés, au développement de leur réaction vis-à-vis de l'environnement organisationnel et de la manière dont ils attendent d'y être traités. La culture nationale implique qu'une façon d'agir est préférable à une autre en fonction de sa pertinence (Newman & Nollen, 1996). Le concept lui-même était une préoccupation fondamentale des praticiens et des chercheurs en sciences de gestion depuis plusieurs années, principalement en raison du travail de Geert Hofstede (1980). A partir de là, un certain nombre d'études empiriques ont utilisé les conceptualisations de Hofstede et son modèle de la culture nationale et ont étudié leurs associations à plusieurs sujets ; y compris l'activité entrepreneuriale (Hayton, George & Zahra, 2002), la gestion de la performance dans les filiales des multinationales (Lindholm, 1992), l'adoption de systèmes d'information à des environnements nouveaux (Twati, 2008), le développement de la confiance (Doney, Cannon & Mullen, 1998) l'apprentissage des systèmes de gestion des connaissances (Mason, 2003) et bien plus de thématiques de management.

2.2. Application du modèle de Hofstede au contexte marocain :

Dans la littérature sur la culture gestionnaire au Maroc, l'application de la grille d'Hofstede fait ressortir les aspects suivants :

- *Individualisme / collectivisme :*

L'individualisme renvoie à l'aspect unilatéral qui caractérise l'individu : mène-t-il sa vie à l'égard de lui-même ou à l'égard de la famille, des collègues et de la société ? Le collectivisme est la mesure dans laquelle les individus sont intégrés dans des groupes. Le mot «collectivisme» dans ce sens n'a pas de portée politique: il désigne le groupe, mais pas à l'Etat.

Les résultats de l'étude mondiale de Hosfstede (2001) catégorisent le Maroc comme un pays *communautariste.* Ces résultats s'inscrivent dans la même lignée que ceux de House (1993, dans le cadre d'un grand projet de recherche multi-approches connu sous l'acronyme GLOBE, Global Leadership and Organizational Behaviour Effectivness), de House et al (2004) et de Matsumoto (2006).

Localement, plusieurs travaux analysent et démontrent la nature collectiviste de la culture marocaine (Maache, 2002 ; Mezouar et *al.* 1998; Nouiga, 2003 ; Eddakir, 2003; Hmaida, 2010).

- *La distance hiérarchique :*

C'est la mesure dans laquelle les membres les moins puissants des organisations (et autres institutions sociologiques comme la famille) acceptent et s'attendent à ce que le pouvoir soit inégalement réparti. Elle représente l'inégalité définie par le bas, et non par le haut. Elle suggère que le niveau d'inégalité d'une société est approuvé par les partisans autant que par les dirigeants.

Le projet GLOBE, attribue au Maroc le plus haut score de la distance hiérarchique sur les 62 pays qui faisaient partie de l'étude. D'autres études internationales documentent une forte distance hiérarchique (Mezouar et Semeriva 1998 ; House et al, 2004). D'autre part, des études marocaines souligne l'existence d'une distance de puissance élevée au Maroc (Eddakir, 2003; Nouiga, 2003 ; Maache al, 2002;).

- *La relation à l'incertitude*

Cette dimension s'intéresse à la tolérance de la société pour l'incertitude et l'ambiguïté; elle se réfère à la quête humaine de vérité. Elle indique dans quelle mesure la culture conditionne ses membres à se sentir à l'aise ou mal à l'aise dans des situations non structurées.

Les études dans le contexte marocain, désigne une culture à faible contrôle d'incertitude (Nouiga 2003 ; El Maache 2002 ; Eddakir, 2003). Nouiga (2003) et Eddakir (2003) mettent l'accent sur le fatalisme vis-à-vis des évènements de la vie.

El Maache (2003) dans son étude sur le contexte marocain va dans le même sens, en disant que le Maroc a un faible contrôle de l'incertitude, qu'il attribue à des croyances islamiques. Pour lui, le fatalisme engendré par la notion d'*el maktoub (*المكتوب*)*, soulage l'individu anxieux face à des événements imprévus. Ce qui donne une culture à haut degré d'évitement de l'incertitude. La notion d'*el maktoub* programme les individus à accepter des événements futurs (comme la maladie, la pauvreté, la mort) ce qui peut présenter des avantages mais maintient la personne dans un fatalisme de pure compliance.

- *L'interchangeabilité des rôles*

La Masculinité par rapport à son contraire, la Féminité, se réfèrent à la répartition des rôles entre les sexes qui est une autre question fondamentale pour toute société, question à laquelle une gamme de solutions est souvent proposée. Le pôle autoritaire, froid est appelé «masculin» et le pôle bienveillant, convivial est désigné par «féminin».

Cette dimension est problématique dans le contexte marocain. Les résultats des différentes études semblent être partagés et les conclusions des chercheurs apparaissent contradictoires. Ainsi, les scores attribués par Hofstede (2001) au Maroc ne sont pas conclusifs, (un score de 53 pour le degré de

masculinité et de 47 pour la féminité). En outre, le travail de Nouiga (2003) montre une culture à prédominance féminine, tandis que les travaux d'Eddakir (2003) et d'Al Maache (2002) décrivent une culture dominée plutôt, par la masculinité.
D'après Balambo (2013), il y a lieu de parler d'une culture féminine à expression masculine. Il argumente en soulignant que la culture marocaine navigue entre une forme masculine qui se caractérise par des expressions de virilité et un fond, inconscient et refoulé, féminin qui se manifeste dans des valeurs de solidarité, d'aide mutuelle et de bienveillance.
Alors que la religiosité ne fait pas partie du modèle original de la culture nationale d'Hofstede, Blamabo (2014) considère qu'il convient de l'intégrer dans les recherches gestionnaire portant sur la Maroc, en s'inspirant de plusieurs travaux (Hofstede, 1991; Schwartz & Huismans, 1995. Saroglou et al, 2004) qui l'ont intégré pour comprendre certaines sociétés à sensibilité religieuse. En plus, la religiosité peut être considérée comme un facteur influençant la confiance interpersonnelle (El Akremi et al, 2007), composante fondamentale dans les relations professionnelles.
Dans les travaux sociologiques de Bourquia (2006, 2007, 2011), un certain nombre de caractéristiques apparaissent comme importantes pour comprendre le jeu des acteurs dans la société marocaine. En effet la société marocaines valorise les acteurs qui observent ses valeurs et offre des possibilités de mobilité et d'avancement aux personnes qui les détiennent (l'exemple des qualités de l'élu dans le travail de Bourquia, publié en 2011). On retrouve dans les relations interpersonnelles des valeurs traditionnelles comme *el maaqoul* (المعقول)[37], *niya* (النية)[38], et *el kalma* (الكلمة)[39].
Balambo (2014) rapporte qu'une étude publiée en 2011 par le ministère de la Jeunesse et du Sport marocain souligne qu'en réponse à une question sur la religion, 89% des jeunes disent qu'ils appliquent les principes de l'Islam dans leurs vies. L'étude recommande également que les parents prennent un intérêt dans l'éducation religieuse de leurs enfants.
En termes d'identité, 91 % des jeunes interrogés se considèrent d'abord comme musulmans, puis Marocains (37 %), puis Amazighe (4 %) et en dernier lieu Arabes (3 %).
Dans une autre étude (Cf. tableau N ° 1), publiée par le Haut-Commissariat au Plan en 2012, la religion figure comme un centre d'intérêt prioritaire pour les jeunes marocains, devançant la vie professionnelle, la préoccupation pour le développement du pays et l'intérêt dans les études.

Tableau N°1 : *Les choses les plus importantes dans la vie des jeunes*

	Urbain	Rural	Ensemble
Ménage	43.2	50.3	46.2
Religion	**23.1**	**25.0**	**23.9**
Travail	12.8	9.4	11.4
Progrès du pays	11.5	8.1	10.0
Etudes	8.5	4.0	6.6
Famille	0.8	3.2	1.8

Source : Enquête nationale sur les jeunes 2012, HCP.

3. Pour une démarche gnoséologique appropriée

3.1. L'approche socio-cognitive :

L'approche sociocognitive est une approche gnoséologique qui analyse le comportement en prenant en considération les représentations transmises par la société à travers les différents canaux de communication et les différentes institutions de l'éducation. Elle analyse la construction de sens dans une logique de négociation entre l'individu et la société. D'après Abric (1994), le sens est , à la fois « le produit et le processus d'une activité mentale et sociale, par lequel un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique » . Plusieurs chercheurs pensent que les processus du *sensemaking* ne peuvent être compris sans faire appel à la notion de Représentation sociale. Cette dernière se définit comme « une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989).

[37] Trait pour caractériser une personne dont l'intégrité et la droiture sont irréprochable.
[38] Ce terme peut avoir différentes signification en fonction du contexte dans lequel il est employé. Il peut acquérir un sens positif pour signifier la confiance ; il peut également être utilisé péjorativement pour décrire la naïveté et la crédulité d'une personne.
[39] Littéralement « la parole », cette expression renvoi à la parole qui signifie l'engagement.

Cette approche semble regagner, de façon remarquable de vitalité dans le cadre du courant de la contextualisation qui s'occupe de l'analyse du fonctionnement cognitif des individus (employé, managers, entrepreneurs) dans le milieu social de tous les jours.

3.2. L'étude de contextualisation et l'épistémologie sociale

L'étude du contexte s'avère d'une utilité centrale en sciences sociales. Elle a le mérite d'enrichir les modèles et les cadres théoriques pour une approche plus réaliste des phénomènes empiriques. De notre point de vue, l'étude du contexte est une composante nécessaire dans toute étude sociale, y compris les études gestionnaires, qui ne peut être omise, marginalisée ou mise à l'écart sous aucun prétexte. Nous croyons que les particularismes des sciences sociales, notamment ceux de la gestion des ressources humaines, nécessitent toujours une approche par la contextualisation. A la différence des sciences appelées dures, qui produisent des règles générales et des lois universelles, les sciences sociales ont pour raison d'être de produire des énoncés contextualisés ancrés dans les spécificités de la culture et du milieu social.

Thiètart (2014) considère que le chercheur en management ne compose pas avec des théories universelles, mais plutôt avec des lois et théories substantives. Les dernières diffèrent des premières par la caractéristique de l'enracinement dans un contexte spécifique (Glaser et Strauss, 1967). Autrement dit, les théories substantives sont des connaissances développées en relation directe avec un contexte empirique alors que les théories universelles sont issues d'un processus de conceptualisation / théorisation. Il est intéressant de souligner, à ce niveau, le rapport d'inclusion entre les théories universelles et les théories substantives. Une théorie universelle est généralement le produit de l'agrégation d'une multitude de théories dites substantives issues de contextes empiriques distincts et comparables. De ce fait, la théorie universelle a un caractère supra-contextuel et non-enracinée (Glaser et Strauss, 1967). Dans les termes de Grawitz (2001), on peut dire : « le contenu expérimental de la connaissance est particulier, contingent, alors que l'exigence d'universalité rend un certain formalisme nécessaire »

D'après Mercier et Oiry (2010), le contexte est « l'ensemble des éléments présents dans une situation. Ces éléments peuvent être de nature physique (environnement, saison, paysage, etc.), structurelle (cadres, organisations, lois, règles, etc.), culturelle (représentations, valeurs, etc.), sociale (acteurs individuels ou collectifs et leurs actions, etc.). Dans cette infinité d'éléments, nous pouvons appeler « ingrédients » les éléments du contexte qui sont pertinents pour analyser un processus spécifique. Les ingrédients sont mobilisés dans l'analyse d'un processus précis comme des éléments de contraintes qui limitent l'action ou comme des ressources qui la nourrissent. Un même élément peut être une contrainte ou une ressource selon le processus et le moment qu'on analyse » (Mercier et Oiry, 2010).

Le chercheur en sciences de gestion doit nécessairement donner une attention prioritaire à l'identification des ingrédients pertinents à la compréhension du contexte de production, d'évolution ou de vie du phénomène objet de la recherche. En fonction du milieu d'insertion de l'objet de l'étude, le chercheur doit fournir un effort à l'identification des conditions structurelles, ce qui permet d'enrichir les théories. De la même façon qu'un peintre choisit ses médiums (peintures à l'huile, pigments, peinture acrylique, crayon de couleur, encaustique pour les couleurs ; crayon graphite, pierre noire, mine de plomb pour le noir et le blanc), juge de la pertinence d'usage d'un certain nombre d'outils (pinceau, plume, tire-ligne, couteau à peindre, …) et privilégient des auxiliaires (craie, enduit, gélatine, huiles siccative,…) pour reproduire une image réelle ou fictive, démontrer le lien d'une représentation à phénomène de la vie sociale, le chercheur identifie les composantes pertinentes à la restitution d'une réalité quotidienne.

4. Protocole méthodologique de la recherche

L'objectif de notre étude de contextualisation est d'inscrire la problématique de la conception de carrière chez les *Yers* marocains dans sa trame structurelle. Vue la nature nouvelle du contexte d'ancrage de la problématique, il nous parait prometteur de s'intéresser dans un premier temps au contexte d'évolution des *Yers* marocains, sur un plan structurel, avant de s'attarder sur leurs conceptions, sur un plan cognitif. En effet, dans notre projet de recherche global, nous déployons une méthodologie sociocognitive en deux temps. Un temps, dit social, d'établissement du cadre de référence, qui se fait à travers l'étude de contextualisation, que nous présentons dans cet article. Et un temps dit cognitif, où nous nous intéressons aux représentations des jeunes cadres de la génération Y en matière de carrière. Ce dernier fera l'objet d'articles ultérieurs. Le temps social et le temps cognitif se complètent dans la trame de notre thèse. Le social fournit le cadre de références pour l'interprétation du cognitif. Il donne les clés de lecture pour appréhender notre problématique. D'où son intérêt central.

4.1. Recueil des données

Pour répondre à nos objectifs de contextualisation, nous avons élis des spécialistes à interroger dans le cadre d'entretiens d'experts comme c'est présenté dans le tableau N ° 2. En s'appuyant sur les représentations sociales nous avons mené des entretiens semi-directifs pour établir le cadre contextuel qui donne du sens aux choix de carrière des cadres de la génération Y.

Tableau N° 2 : *Profiles du panel d'experts*

Experts	Profile	Domaine de spécialité
1	Consultant	GRH – Organisation – Changement social
2	Consultant	GRH - Organisation
3	Consultant	Coaching professionnel - Psychologie – Sociologie
4	DRH de Groupe	DRH en télémarketing
5	DRH	DRH de groupe industriel
6	Universitaire	GRH – Management Interculturel – Leadership
7	Universitaire / Chef d'entreprise	Consultance - Management Stratégique – Epistémologie de recherche en sciences sociales
8	Universitaire	Méthodologie de recherche en sciences sociales – Culture et gestion

Source : Réalisation personnelle

Notre guide d'entretien s'est organisé autour de trois principaux axes. Un axe inaugural qui s'intéresse au cadre marocain de façon transversale. Cet axe s'est déroulé de façon uniforme dans tous les entretiens. Le deuxième axe aborde des questions plutôt spécialisées qui diffèrent en fonction de l'expert interrogé. L'objectif du deuxième axe est d'explorer des points spécifiques liés à des domaines de spécialité choisis à l'avance comme le montre le tableau N ° 3 . Enfin, le dernier axe aborde les spécificités des processus de choix et de conception de la carrière chez les Yers cadres d'entreprise marocaine.

Tableau N° 3 : *Domaine d'interrogation des experts par spécialité*

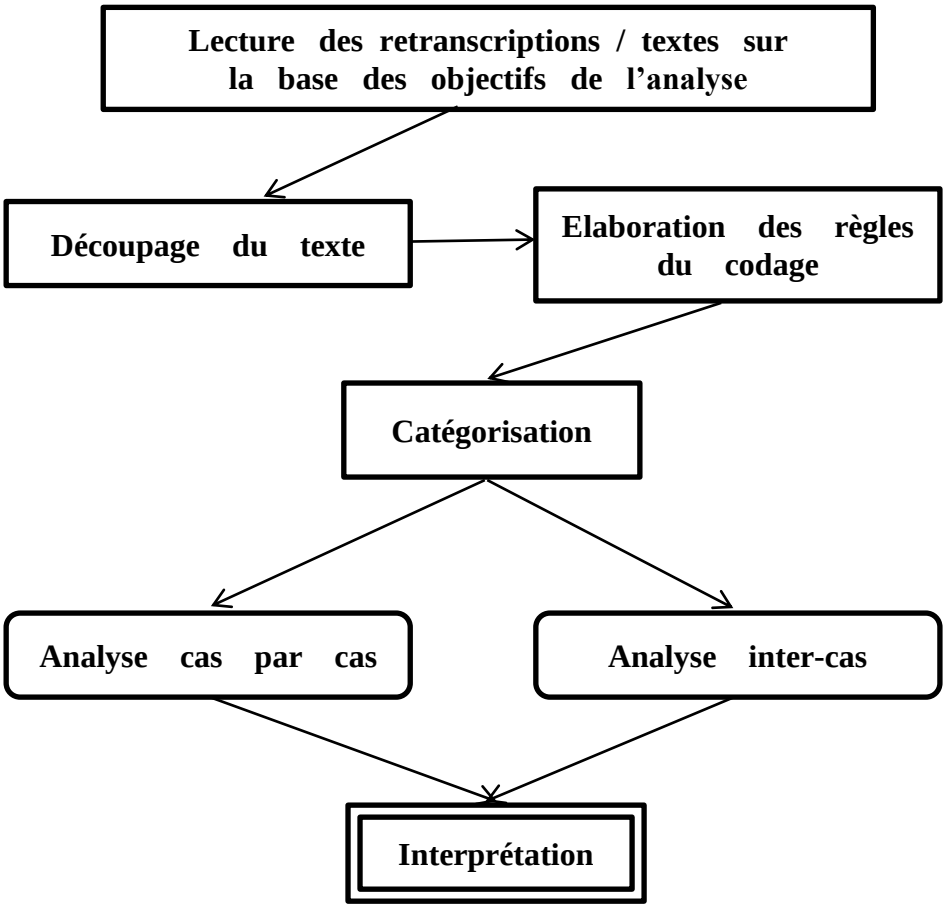
Discipline	Domaine d'interrogation
Sociologie	✓ Choix / choix de carrière ✓ Culture et acculturation ✓ Socialisation organisationnelle ✓ Engagement au travail
Psychologie	✓ Sens de la carrière ✓ Modes de construction identitaire ✓ Identité professionnelle ✓ Culture d'entreprise
Consultance RH	✓ Génération Y et Carrière ✓ Socialisation organisationnelle ✓ Début de carrière ✓ Formation en entreprise
DRH	✓ Cadres de la génération Y ✓ Intégration des cadres ✓ Planification ressources humaines ✓ Gestion de carrière (pratiques mises en œuvre)

Source : Réalisation personnelle

4.2. Analyse des données

En s'inscrivant dans une logique compréhensive par les représentations sociales nous avons effectué une double analyse du matériau collecté, en suivant les différentes étapes de l'analyse de contenu (voir figure N ° 2) telles que décrites par Bardin (2001). D'abord, une analyse verticale, permettant de saisir les ingrédients du contexte de développement de carrière des Yers par spécialiste a été faite sur la base des retranscriptions des entretiens de chaque expert pris isolément. Ensuite, nous avons mené une analyse horizontale permettant de faire une lecture synoptique et interdisciplinaire de la problématique des conditions structurelles de la conception de carrière chez les jeunes cadres au Maroc. Dans cette analyse verticale nous avons essayé de rapprocher les propos des différents experts pour identifier les convergences et les divergences.

Figure N° 2 : *Les phases de l'analyse du contenu*



Source : Adapté de Bardin (2001)

5. Résultats de l'étude de contexte

5.1. Le flou organisationnel et la dualité du cadre de travail

Pour la plupart de nos experts, le cadre de travail de l'entreprise marocaine est un élément fondamental dans la compréhension de la problématique portant sur la conception de carrière des jeunes cadres et leurs évolutions en entreprise. Une unanimité se dégage sur la difficulté de comprendre le comportement du cadre marocain sans recouper deux registres référentiels antagonistes. Cette tendance est imputables aux conditions structurelles d'éducation, d'acculturation et de socialisation ayant caractérisé la vie du cadre marocain.

Ainsi, au sein de l'entreprise marocaine cohabitent deux logiques ambivalentes : une logique traditionnelle et une logique moderne. Le contrat social se caractérise, donc, par un double ancrage, qui peut être source de flou organisationnel. Il est à la fois inspiré des valeurs traditionnelles, religieuses et spécifiques à l'éducation marocaine ; mais aussi, suite à la formation des cadres dans des écoles de management et d'ingénierie, dont les programmes s'alignent aux programmes occidentaux, une dimension moderne qui fait de l'idéologie économico-gestionnaire son cheval de bataille.

Il ressort des propos des experts que l'environnement de travail au Maroc se caractérise par des tendances universelles qui ne sont pas adaptées au niveau de développement du pays. C'est une caractéristique saillante, dans l'environnement de travail au Maroc, de trouver une majorité d'ingénieures travaillant dans des secteurs de management. Ceci est peut-être dû au fait que la structure industrielle du Maroc est encore à construire. Peut-être, aussi, le Maroc a connu une « prolétarisation du métier de l'ingénieur » (Expert N° 2) due au fait que la structure de l'économie demeure traditionnelle à plusieurs niveaux, et est en décalage avec une structure éducative tirée vers la modernité par l'industrialisation.

« On a un grand problème. C'est que le parcours de carrière technique ne garantit qu'un succès limité. Si quelqu'un est médecin et reste dans les soins, il serait plafonné…à côté, tu rencontres des médecins généralistes qui s'orientent vers le secteur pharmaceutique pour y devenir des directeurs Marketing. Ils évoluent beaucoup mieux que le premier. » Expert N° 2

C'est qu'on est en présence de la question épineuse de la valorisation du savoir-faire technique face à la spécialisation, d'une part, et à la diversification, d'autre part, qui évoluent à deux rythmes différents reflétant ainsi les discordances entre l'éducation au Maroc et les besoins du marché en termes de compétences. Aujourd'hui on peut dire que même si le taux de chômage au Maroc est élevé, celui des compétences ne l'est pas. En paraphrasant un de nos experts (expert N°1), « au Maroc il n'y as pas de chômage de compétences » !

« *Le fait de connaitre le droit ne veut pas dire qu'on est capable de le mettre en œuvre, de l'interpréter, de l'appliquer. Le fait de connaitre … d'avoir étudié les ressources humaines, l'ingénierie de formation, … la GPEC, n'est pas du tout assimilé à la capacité de mettre les enseignements de la GPEC dans un contexte d'entreprise* » Expert n°1.

5.2. Des liens interpersonnels marqués par les valeurs familiales

« *Il y a toute une philosophie de management à bâtir aujourd'hui au Maroc. Qu'on le reconnait ou pas, le management marocain est trop impacté par ce qui se passe dans la famille : « tu me respectes comme ton grand frère », « je te donne des conseils comme le fait ton père », si en passant je te dis « الله يرضي عليك أولدي » (que dieu te bénit mon fils) tu réagis en souriant, … Alors que ce genre de manifestation n'a pas sa place dans une structure de type moderne. D'où cette schizophrénie qui est maladive pour le reconnaitre.* » Expert N°3

Il ressort de notre étude qu'une composante *sine qua non* à intégrer pour comprendre le comportement des jeunes cadres est la dimension interpersonnelle. Les relations constituent l'essentiel du quotidien d'un cadre. Il est appelé à s'informer sur les objectifs et les activités, à coordonner avec les individus et les groupes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et à communiquer sur les contraintes et les réalisations.

Le registre interpersonnel dans une société dite communautariste (Hofstede, 1980 ; Al Maache, 2002 ; Balambo, 2013) renvoi à des valeurs culturelles qui cherchent à instaurer la communisation des attitudes, la conjugaison des efforts pour les intérêts collectifs et la collectivisation des comportements pour un destin théoriquement commun. L'unification - valeur sacrée originellement, témoignage d'authenticité dans l'époque actuelle - se fait par le fil conducteur de la *niya*, un terme qu'on ne peut traduire comme confiance qu'au risque de le faire perdre sa consistance sociale et surtout son ancrage culturel dans la tradition islamique. En effet, dans la religion musulmane, la *niya* signifie la liaison d'un résultat à une personne ou à des circonstances même en absence de garantie qui conduit à l'aboutissement.

La *niya* des marocains commence d'abord dans le foyer : l'enfant croit qu'en toutes circonstances ces parents lui veulent du bien ; ensuite dans l'école : l'instituteur est un père scolaire qui s'inscrit dans la même autorité (hiérarchie) et le même paternalisme que celui des aînés de la famille ; dans la société comme dans le monde du travail, les relations ne sont pas fortement écrite, la part *relationnelle* (au sens de Rousseau, 1995, 2001) l'emporte sur la contractualisation ; l'affectif l'emporte sur le rationnel … C'est dire, en fin, que les marocains sont dans une logique beaucoup plus relationnelle et affective que contractuelle. Ce qui constitue un élément très important dans l'étude de la carrière des jeunes cadres. En effet, la confrontation des *Yers* avec leur socialisation sur de nouveaux canaux d'information (YouTube, Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, …) et leur forte exposition aux modes vie occidentaux (streaming de films en-ligne avec choix illimité, de séries internationales, disponibilité de revues, de livres, de documentaires en téléchargement, . ..) font en sorte qu'ils développent des attentes différentes de ce qui règne dans le milieu professionnel et qui est fortement ancré dans la culture locale. Cette rencontre de l'ancien et du nouveau sur le terrain professionnel ne manque pas d'intéresser la communauté scientifique gestionnaire.

« *Au Maroc, le cadre s'engage dans une relation affective non pas vis-à-vis de l'entreprise, mais vis-à-vis du patron … Il vous dit : moi je fais un effort parce que je travaille pour telle personne. L'engagement et l'implication au travail se trouvent influencés par cet attachement au patron plutôt qu'à l'entreprise* » Expert n° 6

5.3. La parenté conflictuelle et la valeur du R'da

Il faut souligner que la relation employé-employeur qui met les Yers en relation avec leurs organisations se caractérise par ce qu'on peut appeler une parenté conflictuelle. C'est une composante-clé dans l'étude des comportements professionnels des Ys, notamment, sur le plan de la carrière. S'ils sont animés par une quête constante d'autonomie et d'indépendance, ils ne sont toujours pas prêts à abandonner les ressources de leurs supérieurs, ce que notre expert, spécialiste de psychologie, décrit dans un langage psychanalytique par « tuer le père » (Expert N° 3). Sur le terrain, ils manifestent des comportements qui leurs sont spécifiques sans pour autant entrer en confrontation avec le système de hiérarchie interpersonnelle des entreprises. S'il y a expression de rébellion, elle se fait beaucoup plus sur des plans techniques offrant des zones de contrôle (conception de travail, représentation de l'évolution professionnelle, définition du succès de carrière) que sur le plan de la communication ouverte.

« … des entreprises où tu trouves des managers, entre 24 et 34 ans, qui te disent que mon N+1 est comme mon père, il me veut du bien… Souvent ces jeunes cherchent encore le R'da (الرِّضا) [40] *à l'intérieur de l'entreprise, alors que c'est un environnement où il n'y pas de R'da. Le R'da existe dans le rapport aux parents, à Dieu, etc. Ils cherchent quelque chose qu'ils ne trouveront jamais à l'entreprise, mais ils la cherchent en terme de soumission : si mes responsables, mes n + 1, + 2, + 3 me bénissent, ça veut dire que je suis bon… Mais il ne faut pas qu'ils te bénissent, je leur dis. A la fin du mois, si on te donne un chèque avec, au lieu du montant, la mention الله يرضي عليك أولدي (que dieu te bénit mon fils), je leur dis, ça m'étonne que vous retournez travailler le Lundi suivant ! »* Expert N ° 3.

Mais pour caractériser ce lien de parenté, il faut d'abord le situer dans son cadre historique. Cette parenté est ancrée dans une tradition pyramidale que l'entreprise a héritée de la culture marocaine. Traditionnellement les grandes entreprises étaient la propriété de l'Etat. On parlait d'entreprises nationales. Ce n'est que très récemment que l'économie marocaine, s'est ouverte au capital privé. Une grande partie de l'initiative privé a choisi la voie de l'entrepreneuriat … ce qui peut expliquer le stricte intérêt mercantile de l'employeur marocain qui fait de l'employabilité et des préoccupations de carrière des jeunes cadres son dernier souci. Au Maroc, il n'est pas nécessaire d'avoir suivi des études en gestion ou en économie pour entreprendre et pour gérer une entreprise. Dans l'expression populaire marocaine, on parle de *moul choukkara* (مول الشكارة) pour faire référence aux entrepreneurs traditionnels ou aux traits traditionnels des entrepreneurs modernes. Le développement du secteur privé étant récent, le marché n'as pas attendu que les entrepreneurs s'approprient l'idéologie moderne de l'entreprenariat pour entreprendre.

5.4. Individualité et détachement émotionnel

Une affirmation récurrente dans les propos des différents experts est celle de l'émergence de l'individualité. En comparaison avec les autres générations encore présentes dans le monde de l'entreprise (les Traditionnalistes, les *Baby-boomers*, et les Xs[41]), les *Yers* démontrent des marqueurs univoques d'individualité. Ayant grandi dans un monde connecté et ouvert, ils ont construit leurs personnalités et leurs opinions dans une logique d'ouverture et de diversité. C'est dû en grande partie à leur exposition à des styles de vie dans un monde virtuel évolutif, qui se met à jour constamment, et dont l'influence dépasse le monde virtuel de la toile jusqu'à la vie de tous les jours.

Une tendance distinctive observable chez les employés de la génération Y est l'étendue de la vie privée et sa présence sur le plan professionnel. Le souci de l'équilibre voir de l'enrichissement entre la vie privée et la vie professionnelle se fait sentir chez les nouveaux cadres. Ce souci consolide la dimension individuelle de la carrière chez les employés de la génération Y.

D'après nos interviews, une unanimité se dégage sur la versatilité des *Yers* au travail. Fils de son époque, le cadre Y est séduit par les signes matériaux de la richesse et de son exhibition. De ce fait, il est constamment en quête d'opportunité d'*upgrade* même en dehors de l'entreprise.

« *Le jeune cadre est en recherche perpétuelle d'information sur les opportunités de carrière. C'est un cadre qui est dans le benchmark systématique, dans une démarche comparative dans son milieu aussi bien intra, que par rapport à ses pairs à l'extérieur. Il est dans une démarche constante de recherche du meilleur* » Expert N° 7

Certes, les jeunes cadres marocains présentent une expression d'individualité plus remarquable que chez les générations précédentes et toujours présentes sur le lieu de travail, notamment la génération des baby-boomers et celles des *Xers*. Mais peut-on parler d'individualisme chez les *Yers* marocains ? La question reste posée et on ne peut donner des réponses toutes faites sans études socio-culturelles dédiées à cette génération.

6. Discussion :

6.1. Comparaisons internationales

Les contextes sociaux ne sont pas unitaires. Ils ne sont pas standardisés à travers les nations. Ils sont composés d'éléments politiques, économiques, interpersonnels et culturels qui ont différents types de pertinence pour l'étude de la Génération Y à des moments différents dans leur carrière et dans leurs transitions à travers les différentes phases de la vie professionnelle. Si la hiérarchie conflictuelle caractérise les Yers marocains au travail, il est difficile de dire qu'elle constitue une spécificité purement marocaine. Dans une étude portant sur la génération Y dans le contexte du travail au Japon, on souligne que 35 % des Ys ayant accumulé plus de trois ans d'expérience préfèrent travailler dans un environnement hiérarchique et structuré. Encore, dans le cas japonais, l'explication que l'étude avance est la forte

[40] Vertu islamique qu'on peut traduire par *la bénédiction*. Elle est obtenue en donnant satisfaction à Allah et à ses parents.
[41] Cf. Figure N ° 1.

influence des valeurs familiales et traditionnelles (Hays, 2013). La parenté, le consensus et le statut occupent une place prégnante dans le milieu de travail japonais (Hays, 2013).
L'environnement de travail dual fait écho à des études qui ont été conduites en Tunisie pour caractériser l'influence du contexte de travail sur le comportement. Zghal (1991) dans son étude du contexte organisationnel tunisien, a caractérisé l'environnement de travail par le flou organisationnel qui peut être source de confusion. Pour Yahiaoui (2004), l'origine de ce flou organisationnel dans le contexte de travail tunisien est l'absence de règles formelles et claires dans certains zones du quotidien professionnel. Ce qui laisse les individus désarmés et paumés entre le registre de l'authenticité et celui de la modernité.
Le Maroc est un pays caractérisé, dans les travaux antérieurs[42], par un système communautaire. D'après notre étude de contextualisation de nouvelles tendances individualistes voit le jour avec l'avènement de la nouvelle génération sur le lieu du travail. L'émergence de l'individualité qui se caractérise par un regain des considérations subjectives comme la recherche de l'équilibre travail – vie privée, le plaisir au travail, le sentiment de reconnaissance … Dans d'autres contextes communautaires, comme c'est le cas de la Chine, on trouve des résultats comparables. Les résultats de l'étude de Hays (2013), démontre que, contrairement à l'image que l'on se fait traditionnellement de la Chine comme étant un environnement social ou la conformité et la compliance, plutôt que l'autonomie et l'indépendance, expliquent les carrières des individus. Les résultats de l'étude soulignent une émergence remarquable des facteurs individuels de la carrière avec des indicateurs de succès de carrière à hauteur de 60 % pour la fortune personnelle, 55 % pour le plaisir au travail, 40 % pour l'équilibre vie professionnelle - vie privée et 36 % pour la reconnaissance (Hays, 2013).

6.2. Peut-on parler d'une génération Y au Maroc ?

On peut se demander s'il y a lieu de parler d'une génération Y dans le cas du milieu organisationnelle au Maroc. En effet, les caractéristiques de la génération Y dont parle la plupart des professionnels, à dominante Anglo-Saxonnes relèvent parfois d'un devenir, tantôt recherché, tantôt fuis par les jeunes marocains. Déjà, il est difficile de démêler ce que sont les jeunes cadres marocains de ce qu'ils désirent être. Les études ayant un angle d'attaque exclusivement individuelle ne peuvent dépasser les disproportions liées à cette approche qui se traduisent généralement par des glissements dans la subjectivité des sujets. D'où la nécessité de recourir dans les travaux portant sur la génération Y à des méthodologies d'investigation en 360° de façon à reconstruire la réalité au-delà des représentations des jeunes cadres eux-mêmes.
Les graines de l'expression de l'individualité ont été semées par la génération précédente qui affichait des comportements différents de ceux des baby-boomers, en exhibant notamment leur succès. Cependant, la question qui se pose nous pousse à savoir si l'individualité dépasse le niveau de l'affichage ? Autrement dit, est-ce qu'elle dépasse les impulsions d'exhibition dans la société de consommation où nous vivons ? Cette question est d'autant plus posée lorsqu'on retourne aux travaux qui catégorisent le marocain moyen comme un être collectiviste animé d'une philosophie de devoir social et d'une sociologie d'esprit de corps. Le retour à la littérature sur le contexte marocain marque une certaine unanimité de qualifier la société marocaine de collectiviste (Hofstede, 1980 ; Al Maache, 2002 ; Balambo, 2013). Sous la lumière de cette dimension hofstedienne, l'étude de la génération Y doit creuser encore cette question pour éviter toute confusion entre individualité et individualisme. Et pour établir si les *Yers* marocains violent le collectivisme qui était établi dans maintes études portant sur les marocains, surtout les travaux des gestionnaires.
Finalement, la compréhension de la génération Y au Maroc suppose de creuser, au-delà de la culture nationale commune des aspects liés aux subcultures sectorielles et organisationnelles. La compréhension des conditions structurelles de déroulement de leurs trajectoires professionnelles dépend massivement de l'environnement social et organisationnel.

6.3.Considérations managériales

L'arrivée de la cohorte générationnelle des Ys dans le milieu de travail marocain n'est pas sans effets sur les modes de management. La GRH est particulièrement i interpellée par cette tendance sociologique à tous les niveaux : identifier les bons candidats, leur assurer un accompagnement dans les différentes phases du processus d'intégration des nouvelles recrues et retenir les bons éléments en fonction d'une politique de fidélisation claire. L'adaptation de la GRH à cette génération n'est pas automatique, mais nécessite une réelle implication de la part des gestionnaires. Aussi, la recherche scientifique mérite d'évoluer vers des approches contextualisantes pour une meilleure inclusion des conditions de la spécificité marocaine. En effet, cette génération a des caractéristiques culturelles et personnelles qui peuvent renverser les standards officiels des entreprises et bouleverser les normes interpersonnelles de la vie professionnelle.

[42] Cf paragraphe 2.2.

Les experts de tout bord sont, aujourd'hui, d'accord qu'il faut mettre en place une démarche de compréhension active de cette cohorte pour pouvoir la gérer efficacement et favoriser le meilleure emploi de ses ressources.

Conclusion :

Notre étude de contextualisation nous a permis d'explorer, à travers une série d'entretiens auprès des experts doublée d'un retour à la littérature sur la culture nationale marocaine, les conditions structurelles qui façonnent la conception de la carrière des Yers dans le contexte marocain. Il ressort de ce travail que le déroulement des carrières des Ys dépend, d'abord, du cadre dual de l'environnement du travail. Un environnement caractérisé par la cohabitation entre des idéaux managériaux de modernité et des valeurs traditionnelles de « marocanité ». De cette caractéristique découle une autre : les liens interpersonnels sont marqués par une forte présence des valeurs familiales (Niya, R'da, …). Ces valeurs classiques perpétuent des modes de gestion patriarcaux où la parenté conflictuelle bloque l'autonomie des jeunes cadres qui cherchent à valoriser leur individualité sans marquer une brèche à la culture communautariste dominante.

Bibliographie

Abric J-C.(éd.) (1994). *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF

Al Maache M. (2002), « Peut-on parler d'un style de gestion marocain ? », *Cahiers de recherche de l'ISCAE*.

Balambo M.A., (2013), « Culture nationale et nature de l'intégration des supply chains amont: le cas des équipementiers automobiles marocains », *Revue Logistique & Management*, Volume 21, Numéro 4, pp. 71-82(12). Numéro spécial : Globalisation et Supply Chain Management.

Balambo, M.A. (2014), « Hofstede's model revisited: an application for measuring the Moroccan national culture », *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research.* Volume 1, Issue 3, August 2014

Bourquia R., Abdellatif Bencherifa et Mohamed Tozy (2007), « Enquête nationale sur les valeurs », *50 ans de Développement humain*, Perspectives 2025.

Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu* (éd. 10). Paris: Presses Universitaires de France.

Bourquia R., (2011), « Culture politique au Maroc - A l'épreuve des mutations », *L'Harmattan, Collection : Logiques sociales* ,244 pages.

Broadbridge, A., Maxwell, G., & Ogden, S. (2007). 13_2_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12, 523–544.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values,outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891.

Connor, H., & Shaw, S. (2008). Graduate training and development: Current trends and issues. *Education and Training*, 50, 357.

De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: Does the recession lead to lowered expectations? *Journal of Business and Psychology*, 25, 293.

Doney, P, Cannon, J & Mullen, M (1998), 'Understanding the influence of national culture on the development of trust', *The Academy of Management Review*, vol.23, no. 3, pp. 601 – 620.

Doward, J. (2012). Half of graduates face long hunt for work as regional divide grows. *The Observer*, 30(9/12), 4.

El Akremi A., Ikram Nasr M., Sassi N. (2007), « Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : Analyse comparative entre la France et la Tunisie », 18ème Congrès de l'AGRH, 19-20 septembre, Fribourg (Suisse).

Flowers, W., Jones, E., & Hogan, R. L. (2010). Employee development approach for Generation Yers: A conceptual framework. *Journal of Global Business Management*, 6, 1–9.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967).
The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. New York, Aldine de Gruyter.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*, Edition Dalloz, paris.

Hays, (2013). A report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y Japan. *Gen Y and the World of Work*.

Hays, (2013). A report into the workplace needs, attitudes and aspirations of Gen Y China. *Gen Y and the World of Work*.

Hayton, J, George, G & Zahra, S (2002), "National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research", *Entrepreneurship: Theory and practice*, vol. 26.

HCP (2012), *Enquête sur les jeunes*, Rapport annuel du Haut-Commissariat au Plan, Rabat
Hershatter, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211.
Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14, 261.
Hmaida J, (2010), « L'impact de la conception de soi sur la catégorisation des marques », *Congrés AFM* 2010. Le Mans.
Hofstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work related values*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
Hofstede G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Cambridge: University Press.
Hurst, J. L., & Good, L. K. (2008). Generation Y and career choice: the impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International*, 14, 570.
Jodelet D., (1989). *Les representations sociales*, PUF, Paris.
Kerslake, P. (2005). Words from the Ys. *Management*, 2, 44–46.
Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 265.
Lindholm, N (1999), "National culture and performance management in MNC subsidiaries", *International Studies of Management and Organization*, vol.29.
Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.
Mason, R (2003), "Culture-Free or Culture-bound? A boundary spanning perspective on learning in knowledge management systems", *Journal of Global Information Management*, vol. 11, no.4, pp. 20 – 36.
McDonald, P. (2011). It's time for management version 2.0: Six forces redefining the future of modern management. *Futures*, 43, 797.
Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6, 68–79.
Mello, J. A. (2011). *Strategic management of human resources* (3rd ed.). UK: South-Western Cengage Learning.
Mercier D. et Oiry E. (2010). « Le contexte et ses ingrédients dans l'analyse de processus : conceptualisation et méthode », in *Processus. Concepts et méthode pour l'analyse temporelle en sciences sociales*. Mendez A. (ed.), Louvain La Neuve: Academia Bruylant, 29-41.Messeghem K., 2004. Les voies de la coopération entre PME et grande distribution, Conference Paper, 7ème Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier.
Morton, L. P. (2002). Targeting Generation Y. *Public Relations Quarterly*, 46–48. Summer.
Newman, K & Nollen, S (1996), 'Culture and Congruence: The fit between Management Practices and National Culture', *Journal of International Business Studies*, vol. 27.
Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281.
Nicholson, N., & Arnold, J. (1989). Graduate entry and adjustment to corporate life. *Personnel Review*, 8, 23–25.
Nouiga M, (2003), *La conduite de changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Un essai de modélisation systémique et application à l'entreprise Marocaine*, Thèse de doctorat en Génie industriel à l'ENSAM, Paris.
Poornima, S. C. (2009). Motivating through satisfaction: An on-going effort of HR in organisations. *IUP Journal of Management Research*, 8, 26–38.
Richardson, S. (2010). Generation Y's perceptions and attitudes towards a career in tourism and hospitality. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9, 179.
Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations*, Newbury Park, CA: Sage, 1995.
Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education and Training*, 50, 366.
Schalk, R., & Rousseau, D.M. (2001). "Psychological contracts in employment". In N. Anderson, O. D.S., K. S. H., & V. C. (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*: 133-142. Thousand Oaks: CA: Sage.
Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: organizational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12, 504.
Thiétart, A. & *al*.(2014), *Méthodes de Recherche en Management* , Paris: Dunod.
Twati, J (2008), "The influence of societal culture on the adoption of information systems: the case of Libya", paper presented to the *International Information Management Association Conference*, January, viewed June 20, 2010
http://findarticles.com/p/articles/mi_7099/is_1_8/ai_n31140200/pg_10/?tag=content;col1

Yahiaoui D. (2004), « Analyse culturelle des mécanismes d'hybridation des pratiques de GRH transférées des maisons mères occidentales dans leurs filiales tunisiennes », *Tutorat collectif des IAE*, Paris, 24 et 25 juin.

Zghal R. (1991), « Culture et comportement organisationnel, quelques problèmes méthodologiques et résultats de recherche », *Les cahiers du Mirs*, n°1, février

ENJEUX, BRIQUES ET LEVIERS DE CONFIANCE DANS LES GRANDES ENTREPRISES ET LES ETI FRANÇAISES. EN MARGE DE L'ENQUETE CONFIANCE & CROISSANCE 2015[43].

Maria Giuseppina BRUNA[44]
Professeure-chercheure en Management
IPAG Business School

Sophie VERNAY[45]
Fondatrice d'honneur du réseau Financi'Elles et présidente de la société Confiance&Croissance

Vecteur de mise en mouvement des talents des collaborateurs, la confiance interne interagit avec les autres actifs de l'entreprise ; elle joue un rôle essentiel tant dans les choix d'investissement que dans les actes d'achat ou de prescription.
Renvoyant à l'image de marque et à la réputation (dimensions auxquelles les clients sont particulièrement sensibles) tout en les transcendant de par son caractère transversal, multi-niveaux et plurifactoriel, le capital-confiance d'une firme constitue un actif immatériel. Il s'agit là d'un capital-charnière indispensable dans la vie des affaires qui dit l'encastrement de l'économique dans le social (Granovetter, 1973, 1985, 2000 ; Laville, 2008).
Fluidifiant organisationnel, il fait système avec les actifs matériels et financiers (dont la détention et la fructification guident les conduites d'actionnaires et investisseurs). Intrinsèquement stratégique, il est la clé d'activation, le levier de mobilisation stratégique, *l'instrumentum* de mise en mouvement du potentiel humain de l'entreprise (Bruna & Deluzet, 2014).
Menée dans le cadre du Programme *Confiance & Croissance*, initié et dirigé par Sophie Vernay, et dans la continuité de l'ouvrage *Et la confiance, bordel ?* (de Monterno & Vernay, 2014), l'enquête *Confiance & Croissance 2015* est la première recherche d'ampleur nationale consacrée aux facteurs et leviers de confiance. Unique en son genre, elle s'attaque à un angle-mort des travaux en sciences de gestion.
Après avoir esquissé une définition de la confiance, dans une perspective sociologique et anthropologique, en faisant appel à la pensée de Marcel Mauss, Georg Simmel et Dominique Schnapper [I] et avoir rendu compte de la méthodologie [II], nous nous penchons sur les principaux apports de l'enquête *Confiance & Croissance 2015*. Et ce, en les faisant dialoguer avec les acquis des sciences des organisations.
S'appuyant sur une démarche heuristique originale, notre recherche a permis de cerner les principales briques qui façonnent la confiance nourrie par les cadres à l'égard de leur entreprise. Sur ce socle, l'équipe

[43] Cette communication reprend et approfondit l'article intitulé « Capital confiance : briques et leviers de confiance. Enquête TNS Sofres / Confiance & Croissance 2015 », rédigé par Maria Giuseppina Bruna et Sophie Vernay, actuellement sous presse dans l'ouvrage *L'état de l'opinion 2016* aux Editions du Seuil. Son contenu est tiré de l'enquête *Confiance & Croissance 2015*, menée sous l'impulsion et le pilotage stratégique de Sophie Vernay et la direction scientifique de Yann Algan et Maria Giuseppina Bruna. Cette recherche a bénéficié du parrainage de Clara Gaymard et Gonzague de Blignières (RAISE) et de Henri de Castres (Institut Montaigne), que nous remercions ici, conjointement avec Carine Marcé et Emmanuel Rivière (qui ont assuré la coordination technique de l'enquête pour le compte de l'Institut TNS Sofres) et Yann Algan.

[44] Maria Giuseppina Bruna, PhD, est Professeure-chercheure en Management à l'IPAG Business School où elle assume la direction scientifique de la Chaire « Entreprise Inclusive ». Intervenante à l'Ecole Nationale d'Administration, elle dirige le programme *diversité* de l'École des Mines d'Albi-Carmaux, pour lequel elle a reçu la *Victoire des Leaders du Capital Humain 2015*, Catégorie « Entreprise Publique ». Elle a assuré, avec le prof. Yann Algan, la codirection scientifique de l'enquête *Confiance & Croissance 2015*.

[45] Directrice du Programme *Confiance&Croissance*, Sophie Vernay est fondatrice d'honneur du réseau Financi'Elles et présidente de la société Confiance&Croissance. Spécialiste de la conduite du changement puis DRH au sein du groupe Crédit du Nord (2000), elle devient vice-présidente du réseau des femmes cadres du groupe Société Générale (2007). En 2011, elle fonde avec son homologue de BNP Paribas, la fédération des réseaux de femmes de la finance puis le « Cercle des DRH de la finance » (2012). En 2014, elle a coordonné pour Financi'Elles, avec l'Institut Montaigne et Clara Gaymard la rédaction du livre *Et la confiance, bordel ?*

de recherche a construit un *Indice de Confiance*© reposant sur une combinatoire de cinq briques dotées chacune d'un poids relatif distinct, mais appréhendées comme étant solidaires (ni rivales ni substituables les unes par les autres mais bien complémentaires) [III]
Après avoir fourni une première mesure nationale de l'Indice de Confiance [IV], l'enquête a pris en examen les principaux leviers de confiance qu'elle a classés en deux catégories-clés : les leviers d'ouverture et d'engagement, les leviers de responsabilité (renvoyant à la fois à des enjeux d'équité et de coopération) [V].
Ces mêmes leviers ont constitué les axes orthogonaux sur lesquels ont été positionnés cinq « types d'univers professionnels » construits, par induction, à partir des réponses recueillies, et ayant permis de dresser une cartographie des grandes et moyennes entreprises françaises, sous le prisme de la confiance [VI].

1. La confiance sociale, *conditio sine qua non* de la vie en société

« Donnée élémentaire de toute vie en société » (Schnapper, 2015 : 61), la confiance objective est *conditio sine qua non* du vivre-ensemble, tant dans l'espace privé que dans la sphère publique et l'enceinte organisationnelle.

En son absence, la vie courante serait impossible (Luhmann, 2006) car, à l'heure de la modernité et, plus encore de la post-modernité, « *l'existence de tout homme est* […] *dépendante de « cent liaisons » (Simmel), tissant entre tous ces liens objectifs que suscite la division du travail* » (Schnapper, 2015 : 62).
Définie à la manière simmelienne comme une « *hypothèse sur une conduite future assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique* » (Simmel, 1991 :22), la confiance sociale est indispensable à la vie collective. Néanmoins, elle contient, *in se*, une part d'incertitude qui s'explique par le fait qu'elle est *« un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir* » (Simmel, 1991 : 22).
Toute interaction humaine nécessitant d'un certain degré de connaissance mutuelle (le plus souvent asymétrique) entre inter-locuteurs ou partenaires d'échange, la part du *non-savoir* est inversement proportionnelle à la « force du lien », et notamment à son intensité, à sa fréquence, à son niveau de multiplexité ainsi qu'à sa durabilité.

La *confiance sociale*, affirme ainsi Simmel, procède de l'interaction. Elle est le fruit d'une expérience de l'Autre, d'une *certaine* connaissance de l'Autre. Il ne demeure pas moins que, face aux cent liens de l'existence moderne, et face aux mille interactions (le plus souvent superficielles, éphémères et digitalisés) que comporte (et nécessite) la vie collective à l'ère *post-moderne* (Maffesoli, 1988, 1996, 2011), les manifestations de confiance précèdent, le plus souvent, l'appréhension expérientielle de l'Autre. La *liquidité du monde social* (Bauman, 2003, 2013a,b,c) serait-elle antinomique à la notion même de confiance ?
Pour ne pas s'éloigner de notre propos, nous nous contenterons d'affirmer, en suivant Schnapper (2015 :61), que toute interaction humaine, fusse-t-elle insignifiante et passagère, requiert un *quantum* de confiance qui n'est pas forcément un acquis (de la relation) mais un donné. Ce dernier s'enracine en effet dans une sécurité juridique « *grâce à laquelle les individus peuvent « s'attendre » à ce que leurs comportements soient appréciés et éventuellement sanctionnés.* [Cette sécurité juridique est…] *le grand principe qui permet de stabiliser les comportements des hommes et de les rendre prévisibles, de réduire ainsi la complexité de la vie sociale* ».

Or, cette *attente sociale* qui dit la (relative) prévisibilité de la conduite d'Autrui, cette « escompte de l'avenir » est la définition même de la confiance, au sens maussien du terme (Mauss, 1969 : 117). Elle est cette part de connaissance objective (pour reprendre la terminologie simmelienne) nécessaire à l'interaction sociale quotidienne (bien en-deçà de la « connaissance personnelle, qui est consubstantielle aux relations électives et qui renvoie à une confiance subjective-).
Irréductible à proposition déclarative, la confiance objective, qui fonde la vie sociale et régit, en grande partie, les relations professionnelles, est donnée suffisamment pour sûre pour qu'au moment assertif (« se dire en confiance ») suive le moment actif du « faire confiance » et, donc, de l'« être en confiance » (Bruna, Peretti & Yanat, 2016).

2. Méthodologie d'enquête

L'enquête *Confiance & Croissance 2015* interroge le niveau de confiance des cadres, qu'ils soient ou non managers, au sein d'entreprises implantées en France, publiques et privées, d'au moins 250 salariés. Elle

a été réalisée par méthode de sondage auprès d'un échantillon représentatif de 1000 cadres évoluant dans de grandes entreprises et ETI françaises.

Placée sous l'égide de RAISE et de l'Institut Montaigne, et bénéficiant du parrainage de Clara Gaymard, Gonzague de Blignières et Henri de Castries, l'enquête est le fruit d'une coopération entre dirigeants et experts en management des ressources humaines, professionnels des sondages et chercheurs en économie et sciences de gestion. Placée sous la co-direction scientifique de Yann Algan, économiste, et de Maria Giuseppina Bruna, chercheure en management, elle s'est prévalue de l'expertise technique de l'Institut TNS Sofres, sous la coordination d'Emmanuel Rivière et de Carine Marcé.
Mobilisant une méthodologie inductiviste, enrichie d'éclairages théoriques interdisciplinaires (sociologie, sciences de gestion, économie), l'enquête propose une *heuristique de la confiance en entreprise*

2.1. Les cadres : des acteurs-médiateurs à l'interface entre direction et employés

Le choix de focaliser l'enquête sur les cadres tient à leur positionnement stratégique au sein de l'entreprise : ils sont, en effet, à l'interface entre la direction et les employés, et en interaction perpétuelle avec des environnements professionnels internes et externes. Ils jouent en outre un rôle-clé de traduction de la stratégie en programmes et actes organisationnels et assurent une fonction d'intermédiation entre les enjeux politiques perçus et promus par le top-management et les problématiques (et les difficultés) vécues sur le terrain. Acteurs-médiateurs, ils co-appartiennent à plusieurs « mondes sociaux de l'entreprise » et jonglent entre des considérations sociales et sociétales et des préoccupations d'ordre économique appréciées comme impératives. Les cadres constituent le maillon stratégique de la confiance en entreprise ; d'ailleurs, lorsque la confiance est insuffisante à cet échelon, elle est défaillante dans l'ensemble de l'organisation. C'est pourquoi l'enquête a ciblé les cadres.

2.2. Un échantillon représentatif (cadres des grandes entreprises et des ETI) et deux miroirs (non-cadres, cadres d'autres entreprises)

Un échantillon de 1021 cadres a ainsi été constitué selon la méthode des quotas (sexe, âge, taille d'entreprise, région et secteur d'activité) avec comme source statistique principale l'enquête emploi de l'INSEE. Pour compléter l'analyse, deux autres cibles ont été ajoutées à cet échantillon principal : les salariés non cadres du même univers (ETI et grandes entreprises) et les salariés cadre des PME TPE. 200 interviews ont été consacrées à chacune de ces deux cibles, si bien que l'enquête *Confiance & Croissance* a porté au total sur 1400 salariés.

2.3. Un questionnaire auto-administré en ligne, comprenant une centaine de dimensions

Toutes les cibles ont été interrogées via un questionnaire auto-administré en ligne. Les personnes interviewées ont été interrogées sur une centaine de dimensions.

2.4. Une méthodologie rigoureuse, originale et aisément reproductible

La méthodologie employée (questionnaire auto-administré en ligne) est à la fois rigoureuse, d'un point de vue épistémologique, et robuste en termes de résultats obtenus.
Par l'attention qu'elle porte aux liens multidimensionnels entre acteurs et aux politiques de management, elle se distingue des enquêtes de climat interne, de satisfaction ou d'engagement. Elle trouve sa principale source d'originalité dans l'intérêt qu'elle porte aux représentations et aux relations.
Une attention particulière est, en effet, accordée aux mesures de stéréotypie et à l'étude des clivages entre catégories de l'entreprise, ainsi qu'au décryptage des interactions intra et inter-catégorielles au sein des entreprises. L'enquête cherche, *de facto*, à reconstituer le tissu de relations entretenues par les cadres avec les principales parties prenantes internes (à commencer par les dirigeants, les collègues, les subalternes et les supérieurs hiérarchiques directs…).
La recherche s'intéresse, en outre, de manière approfondie, aux modes d'organisation du travail, aux processus de partage des informations et des savoirs, aux types de management. Elle est, *in fine*, attentive à l'impact des rapports sociaux sur la confiance et aux effets de la confiance sur la croissance.
Facilement reproductible, la méthodologie est propice à la réalisation d'enquêtes régulières (et donc d'études comparatives diachroniques) ainsi qu'à la déclinaison du dispositif à l'échelle organisationnelle (études affinées de niveau méso).

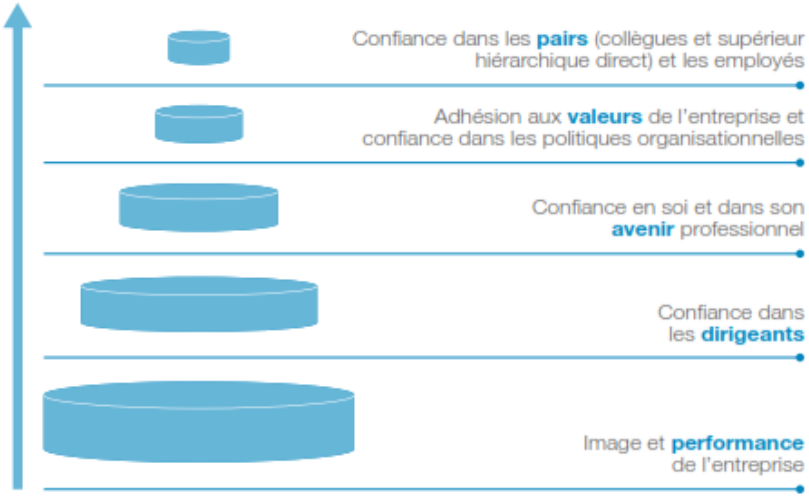
3. Les 5 briques de la confiance : analyse des composants de l'Indice

Fruit d'une analyse statistique d'une quarantaine d'indicateurs de perception, la modélisation de la confiance sous la forme d'un indicateur synthétique, l'*Indice de confiance*, repose sur l'identification de treize dimensions constitutives, rassemblées en cinq briques fondamentales, que nous restituons ici par ordre d'importance, en commençant par la plus significative :

1. **Image et performance de l'entreprise :** la confiance des cadres d'une forme dépend *in primis* de leur perception de sa santé économique, appréciée à la fois d'un point de vue statique et dynamique. On s'intéresse ici à la performance présente (« mon entreprise est performante ») et future (« capacité à relever les défis qui se posent »). La confiance des cadres est sensible aussi à l'image dont jouit l'organisation et à son évolution estimée (tendance à s'améliorer ou à se dégrader) ainsi qu'aux perceptions en miroir (capacité de l'entreprise à inspirer confiance à ses collaborateurs, telle qu'elle est perçue - décodée et restituée - par les cadres). Cela montre la prégnance d'une conception économiste du monde auprès des cadres français : l'entreprise est jugée digne de confiance dès lors qu'elle est considérée une entité économiquement efficace et viable. Les mesures dynamiques - qui donnent à voir l'importance des anticipations rationnelles - renforcent cette impression. La santé économique future de l'entreprise est ici appréciée à l'aune de sa performance présente (dans la polysémie et la poly-dimensionnalité de la notion) et au regard de projections sur sa faculté proactive et réactive future. Il est également pris compte de l'évolution de son image (ce concept renvoyant autant aux représentations entourant l'organisation qu'à l'image de marque, à la marque-employeur, à la réputation…) et de sa capacité à jouir de la confiance des collaborateurs. Or, cette dernière constitue l'une des clés de performance durable de l'organisation, ce dont les cadres interrogés paraissent avoir pleine conscience.
2. **Confiance dans les dirigeants :** la seconde brique de confiance réside dans la confiance nourrie à l'égard des dirigeants, ce qui à la fois renforce l'appréciation économiste de l'entreprise (la direction étant chargée d'en concevoir la stratégie et d'en guider la mise en œuvre pour assurer sa compétitivité et sa viabilité) et met en lumière la centralité des dimensions relationnelles. La confiance dans les dirigeants est ici fonction de leur capacité à agir efficacement et de manière responsable, mais aussi de leur propension à être à l'écoute et dialoguer avec leurs cadres et à assumer un positionnement d'authenticité et de vérité.
3. **Confiance en soi et dans son avenir professionnel :** les dimensions individuelles de la confiance pèsent significativement mais dans une moindre mesure par rapport aux volets économiques et aux perceptions des dirigeants. Influent ainsi la confiance (ou la défiance) en soi ainsi que la confiance dans son avenir professionnel (autrement dit, dans la possession et la capacité à mobiliser les compétences, savoir-faire et savoir-être nécessaires à affronter les enjeux d'avenir). Il est intéressant de remarquer que l'appréciation du niveau de considération de l'individu au sein de l'entreprise (respect de la dignité du salarié et valorisation de sa contribution à la marche de l'organisation) joue un rôle charnière et agit en facteur-médiateur. Cela permet de faire le lien entre sentiment de reconnaissance, confiance en soi et motivation au travail.
4. **Adhésion aux valeurs de l'entreprise et aux politiques de RSE :** l'*Indice de confiance* varie selon l'adhésion des cadres aux valeurs de l'entreprise et leur perception du niveau d'authenticité et d'effectivité de son engagement social et environnemental. Cela donne à voir l'importance des dimensions axiologiques (les valeurs) et le rôle joué par les démarches de RSE (développement durable, diversité, mixité, solidarité, égalité des chances) appelées à incarner et matérialiser les valeurs humanistes de l'entreprise et à mettre en concrétude sa sensibilité sociétale. Ce constat est des plus importants : il témoigne d'un surgissement de l'éthique dans la fabrique d'une confiance de matrice non exclusivement économique.
5. **Confiance dans les pairs** (collègues et supérieur hiérarchique direct) **et les employés** : cette dernière brique de la confiance témoigne de l'importance des volets relationnels dans la fabrication de l'*Indice*. La confiance nourrie par les cadres à l'égard des pairs et des employés (subalternes de proximité) donne à voir la recherche d'espaces privilégiés de socialisation professionnelle où se cultive, par un jeu de dons-contre-dons, une confiance mutuelle, instaurant des systèmes de solidarité à la fois élargis, différés dans le temps et durablement effectifs (Bruna, 2014 ; de Monterno & Vernay ; 2014 ; Bruna & Deluzet, 2014).

L'*Indice du Capital Confiance* propose donc une appréhension holistique de la confiance des cadres des grandes entreprises et des ETI, à la jonction de dimensions économiques, axiologiques (valeurs, engagement social et environnemental de l'entreprise) et relationnelles.

Graphique 1 : **LE MODÈLE DE LA CONFIANCE**



Base : échantillon de 1 000 cadres ETI-grandes entreprises

Source : enquête TNS SOFRES / Confiance & Croissance 2015.

Tout en demeurant distinctes, les briques que nous avons identifiées concourent, solidairement, à la stimulation de la confiance des cadres. L'étude de l'impact de la confiance sur la croissance des entreprises ne saurait, ainsi, faire l'abstraction de l'une ou de l'autre de ces briques, du fait des influences réciproques (directes et indirectes) qu'elles exercent les unes sur les autres.

4. Une première mesure de l'Indice de Confiance

L'*Indice de Confiance*© est un indicateur synthétique, plurifactoriel de par sa construction, possédant une réelle puissance heuristique et une capacité d'éclairage renforcée.

L'enquête a permis de mesurer, pour la première fois à l'échelle française, le niveau de confiance des cadres des grandes entreprises et des ETI : l'*Indice moyen de la confiance* pour l'année 2015 s'élève à 6,7 points sur une échelle allant de 0 (absence de confiance) à 10 (confiance totale). La note de 6,7 sur 10 révèle un niveau de confiance des cadres tiède et… clivé. Comme le rappelle Yann Algan, derrière l'*Indice moyen de confiance*, apparaissent, en effet, trois rapports bien distincts à l'entreprise. Si près de 47 % des cadres affichent une relation de confiance à l'égard de leur firme (élevée pour 19 % et modérément élevée pour 28 %) et 14 % nourrissent un lien de défiance à son encontre, 39 % se positionnent dans une zone grise d'*attentisme*, où coexistent des cadres oscillant entre confiance et défiance.

Or, dès lors que la confiance est considérée comme un capital, même immatériel, qui peut s'accumuler, mais aussi se déprécier, il convient de déployer des stratégies à même de développer cet actif. L'enjeu pour les entreprises est donc de pouvoir mobiliser les quelques 39 % d'attentistes afin de les transformer en ressource active et non plus passive.

Agissant en tant qu'activateur du capital humain, le développement de la confiance devient un enjeu stratégique pour les firmes, nécessitant de passer du moment assertif de la promesse (« dire de faire confiance ») au moment pragmatique du « faire confiance ». Et cela, par la mise en place de programmes à même de créer, au sein de l'entreprise, les conditions de l'« être en confiance ».

La faible sensibilité de l'*Indice* aux caractéristiques sociologiques des acteurs (âge ou genre) et aux spécificités morphologiques des entreprises (secteur d'activité, taille, au statut public ou privé de l'entité, au modèle capitalistique…) conforte le rôle-clé joué par l'organisation du travail et le management dans le développement de la confiance des cadres.

La non-sensibilité à la taille de l'entreprise s'explique dès lors que l'on connaît la tendance des acteurs à rechercher et à se façonner des « sphères de confort ». Or, dans des entreprises de plus en plus internationales, dont les équipes sont distribuées, les systèmes interactionnels fragiles et éphémères et les modes de coopération digitalisés, le périmètre des « zones de confort » s'élargit, autant que leur forme se fluidifie. Les frontières entre les équipes s'estompent : réseaux thématiques, fonctionnels, affinitaires ou de cause, communautés de pratiques et équipes virtuelles donnent à voir une recomposition des espaces organisationnels, marquée par l'émergence de nouvelles « zones de confort professionnel », où se retissent des liens de solidarités. Ainsi, indépendamment de la taille de la firme, les cadres se recréent des

"enclaves" au sein desquelles ils s'épanouissent, se replient ou se recroquevillent selon les aléas de la conjoncture. Ils se dotent "de sphères de confort", sortes de "jardins professionnels", qu'ils gèrent et au sein desquels ils se régénèrent ou ils se replient. La régularité, l'intensité, voire la multiplexité, des relations sociales qui s'y nouent forgent une stabilité interactionnelle qui permet, à l'heure de la *post-modernité liquide*, de refonder le pacte socio-organisationnel autour d'une confiance (réciproque et durable) entre acteurs.
Une telle observation légitime la démarche méthodologique employée au cours de l'enquête qui, à partir de réponses individuelles (micro-), tire des enseignements de niveau organisationnel (méso). Elle permet de corroborer notre hypothèse de départ selon laquelle la confiance en entreprise est d'abord une affaire endogène, qui se construit dans l'articulation de dimensions économiques, axiologiques et relationnelles. A cet égard, il est possible d'affirmer, en suivant Yann Algan, que les dirigeants et les managers peuvent avoir prise sur le Trust-Capital de leur entreprise, pour peu qu'ils passent de la *rhétorique de la confiance* à la *pragmatique de la confiance.*
Ce qui, impliquant une refonte profonde du fonctionnement organisationnel, nécessite de l'implication directe des dirigeants matérialisée par d'authentiques … *preuves de confiance*.

5. Stratégie d'inclusion et confiance en entreprise: entre « preuves de confiance » et phénoménologie maussienne s

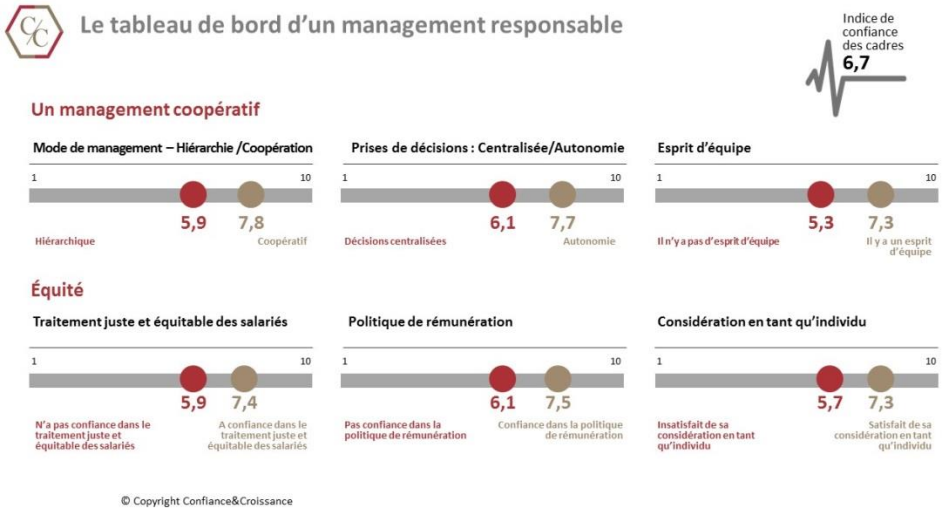
Espace-charnière où se joue, par le travail, part du rituel d'intégration, l'entreprise doit faire face, en Occident, et singulièrement en France, à une profonde crise de confiance (Algan & Cahuc, 2007 ; Algan, Cahuc & Zylberberg, 2012). Or, elle est appelée à jouer un rôle stratégique dans la mobilisation du capital humain, ce qui nécessite de dépasser les déclarations d'intention au profit du moment actif du « faire confiance ».
Si la *confiance* nécessite d'actes concrets, le monde de l'entreprise (incarné au premier chef par ses dirigeants) est invité à dépasser le moment assertif (« dire que l'on fait confiance ») au profit d'un agir organisationnel à même de de manifester et matérialiser une confiance à l'égard des salariés et, plus largement, des parties prenantes. Il s'agit là de « faire acte de confiance ».
Liminaire, augurale et parfois performative, l'affirmation de la confiance relève de l'univers lexical de la promesse. Or, embrasser une *pragmatique de la confiance* signifie outrepasser ce registre discursif pour se plonger dans la concrétude du « faire confiance ». Et ce, en déployant tout un chapelet d'actions qui, reliées les unes aux autres, font système et changent la donne
L'enquête nationale *Confiance & Croissance* 2015, conduite au second semestre 2015 auprès d'un échantillon représentatif des cadres français des grandes firmes et ETI, dévoile que le développement de la confiance des cadres dépend de leur capacité à déployer une stratégie d'inclusion, reposant sur deux leviers essentiels :

- un management responsable, à la fois équitable dans les rémunération, délégatif dans la prise de décision et coopératif dans son mode de fonctionnement,
- et des dispositifs d'engagement et d'ouverture, supportant la socialisation professionnelle et le dialogue au sein d'équipes de plus en plus distribuées, virtuelles, éphémères et internationales. Au travers de mécanismes participatifs et de dispositifs *ad hoc*, le plus souvent réticulaires, il s'agit là d'organiser une circulation transparente et un meilleur partage de l'information au sein de l'entreprise, de stimuler les dialogues entre parties prenantes, de faciliter l'implication active des salariés, de favoriser l'adhésion au patrimoine axiologique de l'entreprise et sa concrétisation *via* des démarches de RSE.

Or, refonder le pacte socio-organisationnel par une *pragmatique de la confiance* nécessite, au premier chef, d'un « don premier de confiance », par lequel l'entreprise (représentée par les dirigeants mais incarnée par la figure du manager d'équipe), manifeste un positionnement d'ouverture à l'égard des collaborateurs dans leur diversité (de profils, de compétences, d'intérêts et d'aspirations).
Initialement unilatéral et asymétrique, ce « don de confiance » relève du registre pascalien du pari ; il constitue, au même temps, e un investissement stratégique, à même de revivifier le pacte social d'entreprise et d'en libérer la croissance (de Monterno & Vernay, 2014 ; Algan, Bruna, Vernay, 2015). Il relève d'une prise de risque, féconde bien que dépourvue de l'assurance du retour (Bruna, 2014, Bruna & Deluzet, 2014).

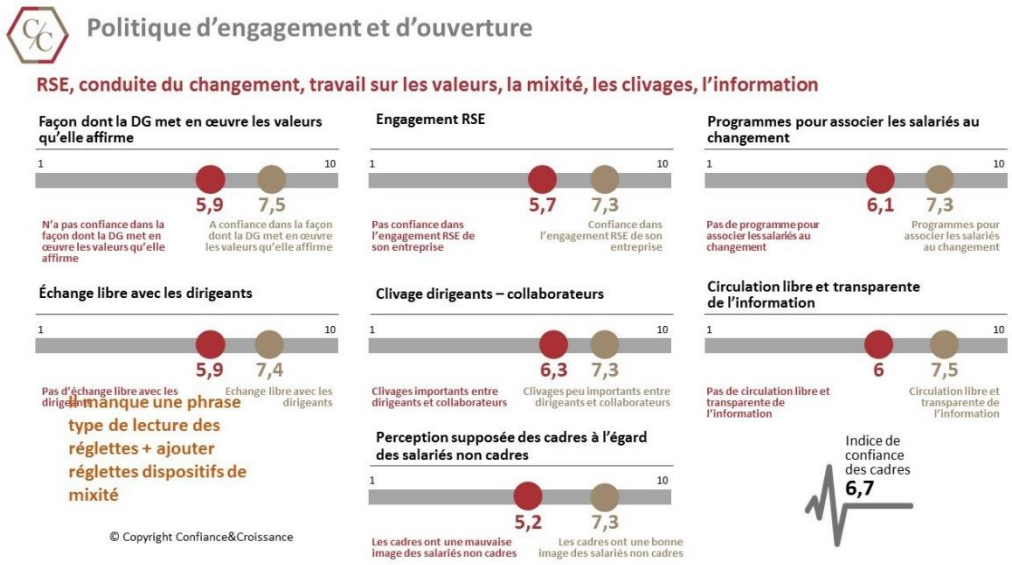
Incarnation du processus, le « don de confiance » du manager à l'égard de ses équipes demeure irréductible à un moment assertif et, cela, sans pour autant minorer la force performative des actes de langage (Chanlat, 2014). Pour être effectif, il doit s'appuyer sur une programmatique (démarches organisationnelles de RSE, de mixité et de diversité) et une praxistique organisationnelles.

Or, pour un manager, reconnaître la dignité de la personne du collaborateur et lui accorder *a priori* un crédit de confiance se configure comme un parti pris appelé à dépasser la fragilité des discours pour s'incarner dans une pratique partagée, soucieuse du bien-être des salariés tout autant que de la cohésion intrinsèque des équipes. Il s'agit là de donner corps et sens, dans la sphère professionnelle, à cette « sécurité juridique » dont parle Dominique Schnapper. Ce qui renvoie à la nécessité de reconnaître la personne humaine du salarié et de mettre en place des dispositifs organisationnels capables d'assurer l'équité dans les rémunérations. Levier et marque de responsabilisation sociale et sociétale, une gestion inclusive consiste à penser *l'Humain* et à pratiquer *la Justice* dans les entreprises, ce qui passe notamment par la mise en place politiques assurant la considération de la personne du collaborateur (différentiel d'*Indic*e : 1,6), le traitement juste et équitable des salariés (différentiel d'*Indice* : 1,5) et le développement de politiques de rémunérations jugées satisfaisantes (différentiel d'*Indice* :1,4).
Croyance actante, le « faire confiance » se manifeste, en outre, dans la pratique d'un management délégatif et coopératif, à la fois reconnaissant et responsabilisant le salarié. Cela renvoie, notamment, à l'existence d'un mode de management hiérarchique *vs* coopératif (différentiel d'*Indice* : 1,9), au mode de prise de décision (centralisé *vs* garantissant l'autonomie des cadres ; différentiel d'*Indice* :1,6) et à la présence d'un esprit d'équipe (différentiel d'*Indice :* 1,5). Cela révèle, d'ailleurs, que la satisfaction professionnelle d'un cadre n'est pas simplement reconductible à des paramètres de nature monétaire mais aussi, et surtout, à la capacité de l'organisation à reconnaître la personne humaine du collaborateur.



Une *pragmatique de la confiance* s'incarne, *in fine*, dans la mise en place de dispositifs d'ouverture et d'engagement qui, signifiant le dépassement du totémisme de la norme et de l'instantanéité (voir Bruna, Peretti, Yanat, 2016), ouvrent la voie à un *agir agile et inclusif* au sein des organisations.

Favoriser les dialogues signifie, à cet égard, assurer une circulation libre et transparente de l'information en interne (différentiel d'*Indice* : 1,5), minorer le degré de clivages entre cadres et non-cadres (différentiel d'*Indice* : 2,1) et entre dirigeants et collaborateurs (différentiel d'*Indice* : 1,2) ainsi qu'à permettre échange libre avec les dirigeants (différentiel d'*Indice* : 1,5). Ce qui passe, notamment par la construction des réseaux affinitaires, de communautés de pratiques et d'espaces de convivialité à même de libérer la parole dans l'entreprise. Il est, en outre, indispensable d'alléger le contrôle tout au long du processus (et notamment la pratique chronophage du multi-reporting, propre aux organisations matricielles), de consentir un droit à l'essai-erreur, de stimuler la réflexivité et de développer la résilience individuelle et organisationnelle. Et ce, car la culture du *reporting* prégnante dans les entreprises bride la capacité d'innovation des salariés. Cela requiert de la Direction Générale un effort d'authenticité et d'exemplarité, notamment en ce qui a trait à la mise en œuvre des valeurs qu'elle promeut (différentiel d'*Indice*: 1,6), à l'existence d'engagements RSE (différentiel d'*Indic*e : 1,6) et à la mise en place de dispositifs d'accompagnement du changement (différentiel d'*Indic*e :1,2).



La gestion inclusive des entreprises s'affirme ainsi comme une *pragmatique de la confiance* qui, s'enracinant dans une reconnaissance de l'altérité, est à même d'impulser une phénoménologie muassienne, triplement profitable pour la direction, les salariés et la performance de l'entreprise (voir aussi Algan, Cahuc& Zylberberg, 2012).
S'esquisse ainsi le portrait d'un nouveau modèle d'inclusion, à même d'impulser un renouveau des règles du jeu et des pratiques quotidiennes des managers, pour peu qu'il concilie :

- la reconnaissance de la singularité des individus (paradigme levinassien de l'altérité), appréciée à l'aune de l'unicité de leurs parcours de vie, de leurs itinéraires sociaux et professionnels, de leurs traits de personnalité et de leurs attaches identitaires (noyau de socialisation et nœud identitaire). Il s'agit là d'individualiser le management, sans céder aux sirènes désocialisantes du managérialisme -Chanlat, 2003a,b) ni succomber à un management individualiste sacrifiant les enjeux éthiques sur l'autel d'une hyper-compétitivité ;
- le respect de la pluralité d'affiliations (sur base sectorielle, technique, fonctionnelle, thématique et géographique, mais aussi affinitaire et de cause…) qui sont le théâtre post-moderne de la socialisation professionnelle ;
- le souci impérieux de la cohésion sociale, au travers d'actes de reconnaissance, d'actes de justice (équité) ainsi que de *stimuli relationnels*.

6. La confiance en entreprise comme fait social total

Comme nous l'avons vu, la confiance se configure en entreprise comme un *fait social total* se plaçant au carrefour de préoccupations éthiques, d'enjeux sociaux et de considérations économiques. Elle constitue un indice de la marche des organisations, sur le plan de leurs dispositifs d'ouverture, de dialogue et d'engagement et de leurs pratiques de management (notamment en matière d'équité et de coopération). Et ce, car la *métrique de la confiance* agit en révélateur puissant des structures des entreprises, de leurs modes de fonctionnement et de leurs pratiques managériales tout autant que de leur tissu interactionnel.
À partir des données recueillies dans l'enquête nationale *Confiance & Croissance*, nous avons dessiné une typologie des « univers professionnels » (recoupant des entreprises ou des sous-entités organisationnelles) sous le prisme de la confiance :

1) **Les « univers professionnels statiques »** [30% des réponses] adhérent à un modèle de « management moderne » reposant sur la reconnaissance de la personne du salarié et la singularisation de la relation salarié-employeur. Une relative autonomie y est accordée aux cadres dans l'exercice de leurs fonctions (ne fusse qu'en matière de gestion des contraintes temporelles), mais c'est au prix d'une responsabilisation personnelle et d'un contrôle *ex-post* (*reporting*) fréquent, approfondi et parfois pesant (car chronophage). Néanmoins, choyés par des dispositifs d'individualisation du management, les cadres y nourrissent – en général – une forte confiance en eux-mêmes ; ils jugent satisfaisants leur situation professionnelle et leur équilibre vie professionnelle – vie personnelle.
Bien que les relations soient apaisées au sein des équipes et que les rapports avec la hiérarchie directe soient empreints de confiance (donnée et reçue), le pacte socio-organisationnel paraît ici déséquilibré car

oublieux des volets de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (absence ou faiblesse des politiques de RSE, des démarches participatives, d'une GRH mobilisatrice) et marqué par une forte tension entre partenaires sociaux (régulation conjointe en crise). Ce mode de management de type individualiste s'accompagne d'une recherche de prévisibilité qui pousse à concevoir une organisation rationnelle de l'entreprise, à étoffer son patrimoine normatif et processuel et à en assurer l'observance par un renforcement du contrôle.

Ces organisations embrassent une conception linéaire du progrès (l'avenir *logiquement* prédictible) qui mal s'articule avec le réel labyrinthique, complexe et hyper-connecté, qui connote notre *post-modernité liquide*. Averses au risque, elles tendent à s'arcbouter sur un modèle révolu de certitudes (fanées) et de stabilités (flétries). D'où une défiance des cadres à l'égard des choix stratégiques de l'entreprise et de la sincérité de ses dirigeants, et une angoisse du futur (qui dit la conscience des effets dévastateurs du statisme face à un environnent mouvant).

2) **Les « univers professionnels en rébellion »** [18 % des réponses] sont centrés sur des individus affichant une forte confiance en eux-mêmes. Bien que les cadres évoluant dans cet « univers » nourrissent une confiance dans l'avenir, il pèse sur ces **« entreprises vésuviennes »** une épée de Damoclès : la conflictualité permanente entre les cadres et leurs supérieurs hiérarchiques directs. Le niveau de tension sociale interne entame la solidité de leur modèle de croissance et en empêche la durabilité (déficit d'inclusion socio-professionnelle).

3) **Les « univers professionnels implosifs »** [15% des réponses] connaissent une réalité socio-organisationnelle déstabilisée, marquée par la multi-conflictualité. Tentées par l'anomie (déficit ou déséquilibre du système de régulation sociale), ces organisations sont caractérisées par un très haut niveau de clivage entre catégories internes (indices de stéréotypie élevés pesant sur la qualité des relations réciproques entre parties prenantes de l'organisation : hommes-femmes, salariés français et étrangers, générations, cadres et non-cadres…). Si ces **« entreprises hobbesiennes »**, où la guerre de tous contre tous fait rage et la défiance est de règle, peuvent être soutenues par une source exogène ou entraînées par leur performance financière, leur modèle de croissance apparaît non soutenable car non-inclusif. Destructeur de confiance, ce dernier entame la capacité de l'organisation à mettre en mouvement, à activer et mobiliser le capital humain.

4) **Les « univers professionnels dynamiques »** [29% des réponses] ont fait le pari du changement: ils ont amorcé une transition vers le modèle de l'agilité. Octroyant une plus grande autonomie aux cadres, ils ont adopté un mode de management plus partenarial, participatif et délégatif qui favorise les socialisations en réseaux et les dynamiques collaboratives. Démarches coopératives trans-hiérarchiques, trans-sectorielles et trans-fonctionelles qui se déploient au sein d'entreprises de plus en plus internationalisées, diverses et dispersées. Permettant un rééquilibrage de la relation manager-managé, les méthodes de management qui y sont développées sont qualifiées par les cadres de (relativement plus) efficaces et justes. Les cadres reconnaissent, en outre, à leurs sociétés une sensibilité sociale et sociétale supérieure par rapport aux entreprises statiques. Ces **« entreprises pascaliennes »** ont relevé le défi de la transformation du modèle organisationnel, elles ont fait le pari stratégique de la confiance. Elles ne sont pas moins traversées par des doutes et des hésitations. Bien que les cadres adhèrent majoritairement au changement, nombre d'entre eux pensent être insuffisamment outillés pour relever les défis de l'avenir. Ils endossent le poids (et les risques) du changement, en cultivant une relative défiance en eux-mêmes (autrement dit, dans leurs capacités et capabilités à faire face à un *futur incertain* et à des *lendemains imprévisible*s).

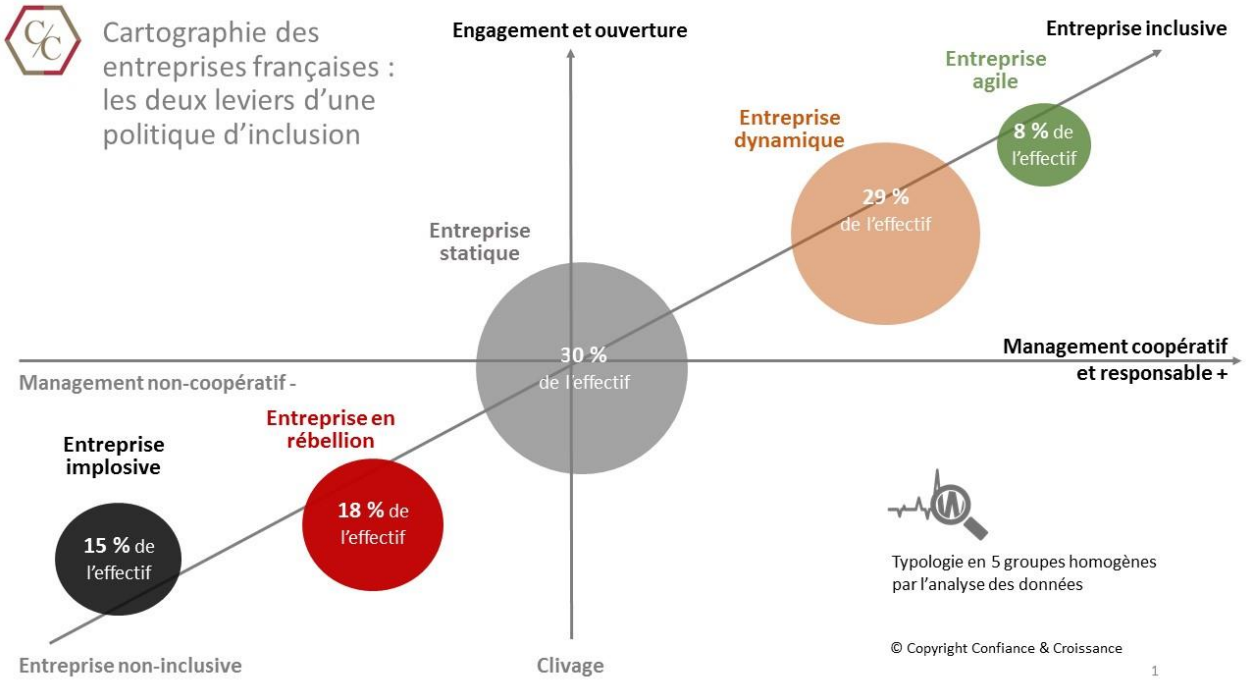
5) **Les « univers professionnels post-modernes et agiles »** [8% des réponses] expérimentent un modèle d'inclusion fondé sur une plus grande ouverture et un type de management innovant, à la fois coopératif et responsable. Correspondant à l'idéaltype des firmes post-modernes, ils se distinguent par un mode d'organisation décentralisé (ou déconcentré) qui aboutit, par un aplatissement de la ligne hiérarchique et un mécanisme de délégation des compétences et des responsabilités, à un meilleur partage du pouvoir et un accroissement de leur capacité stratégique d'adaptation et de réactivité.

À la fois « réticulaire » et coopératif, le modèle de l'agilité se veut respectueux de la singularité des collaborateurs tout autant que soucieux de l'unité organique des équipes. Il repose sur une socialisation en réseau (tant physique que numérique) et un mode de management délégatif et coopératif, favorisant la circulation libre et transparente de l'information, le partage des savoirs et l'affaiblissement des clivages entre parties prenantes de l'organisation. Il favorise le déploiement de dynamiques collaboratives inter-statutaires, inter-métiers, intergénérationnelles et interculturelles, au sein d'équipes, de *project-teams*, de communautés de pratiques et de rassemblements professionnels de plus en plus distribués et internationaux.

À la fois plus ouvertes et tolérantes (elles sont marquées par un affaiblissement des clivages entre groupes et catégories internes), ces entreprises créent un climat de confiance, accroissent l'autonomie des cadres et leur satisfaction au travail. Les cadres saluent, en réponse, la qualité du management qu'ils jugent

efficace et responsable et capable de les traiter de manière équitable (en matière de reconnaissance et de rémunération).

À la fois fluides, flexibles et réactives, ces « **entreprises mercuriennes** » pratiquent une socialisation en réseau, connaissent une orientation progressive (elles se projettent dans le futur sans être oublieuses du passé et cherchent à pratiquer, en les articulant, la réflexion, la réflexivité, la résilience et la relation) ; elles sont en recherche de sens (centralité des valeurs, exigence de transparence et d'authenticité des dirigeants). Prônant un *agir agile et inclusif* (à l'échelle des comportements individuels, groupaux et organisationnels), le modèle de l'entreprise post-moderne esquisse ainsi le chemin vers une croissance inclusive et soutenable.



Conclusion

La confiance se configure au sein d'une entreprise comme un *fait social total* interagissant, d'une part, avec le système de représentations partagées en son sein et, de l'autre, avec le tissu relationnel qui lui est sous-jacent.

Apprécier la gestion inclusive à la manière d'une *pragmatique de la confiance*, comme nous l'avons suggéré dans cet article, implique d'en cerner la précondition éthique et d'identifier les principaux de leviers organisationnels capables de lui donner effectivité et sens.

L'*Indice de Confiance* se configure, à cet égard, comme un indicateur chiffré permettant une *métrique de la confiance* en entreprise (tant à l'échelle macro que méso). Il constitue à la fois un instrument de diagnostic, de pilotage et de suivi. Rendue mesurable tout comme un actif financier, l'évolution de la confiance peut être suivie par les Conseils d'Administration. Cela faisant, l'*Indice* introduit la prise en compte du facteur humain dans la valorisation de l'entreprise et constitue un référentiel commun pour les acteurs du dialogue social.

L'enquête a permis, en outre, de dresser le portrait de l'entreprise post-moderne : pratiquant un *agir agile et inclusif*, elle allie un niveau élevé d'ouverture et d'engagement (dialogues au sein de l'entreprise et socialisation professionnelle) à un management responsable (à la fois équitable et coopératif). Elle considère et reconnaît chaque individu, dans sa singularité, comme une valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise et favorise les socialisations en réseau et les dynamiques coopératives entre collaborateurs. Elle seule développe un modèle de croissance soutenable et inclusive, à même de réconcilier performance économique et sociale.

Comme nous l'avons vu, une gestion inclusive de l'entreprise (voir aussi Belet & Yanat, 2006 ; Yanat & Brasseur, 2010 ; Chanlat, 1990, 2000 ; Peretti, 2012a,b, 2013 ; Chanlat et *al*., 2013 ; Algan, Bruna, Vernay, 2015) s'inscrit dans une perspective de reconnaissance de la dignité de la personne du salarié. Il se pense comme une pratique active et agile, qui invite à réussir la triangulation entre la reconnaissance de

l'individualité, les instances secondaires de socialisation professionnelle (pour peu qu'elles soient ouvertes, poreuses, réversibles et acceptables pour l'organisation) et la cohésion organique des équipes.
Esquissant les fondements d'une stratégie d'entreprise à même de réconcilier considérations financières et préoccupations sociales, l'enquête inaugure des ponts entre développement de la confiance au sein des entreprises et situation d'une croissance soutenable. Plaidant en faveur d'une stratégie d'inclusion articulant les deux principaux leviers de confiance identifiés, notre recherche ouvre un chantier de recherche, encore largement inexploré, sur les chemins de l'inclusion de l'entreprise et les mécanismes organisationnels à même d'inscrire les organisations sur la voie d'une croissance à la fois soucieuse de sa durabilité de long terme et de son impact social et sociétal.

Bibliographie

Algan, Y., Cahuc, P. & Zylberberg, A. (2012), *Fabrique de la défiance* et comment s'en sortir, Paris, Albin Michel.
Algan, Y. & Cahuc, P. (2007), *La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Rue d'Ulm.
Algan, Y., Bruna, M.-G. & Vernay, S. (2015), *Enquête Confiance & Croissance 2015. Rapport d'étude*, Paris, Confiance & Croissance.
Bauman, Z. (2003), *Intimations of postmodernity*, London/ New York, Routledge.
Bauman, Z. (2013a), *Liquid modernity,* New York, John Wiley & Sons.
Bauman, Z. (2013b), *The individualized society*, New York, John Wiley & Sons.
Bauman, Z. (2013c),*Liquid times: Living in an age of uncertainty*, New York, John Wiley & Sons.
Belet, D. & Yanat, Z. (2006), « L'éthique managériale : nouvelle responsabilité sociale et enjeu du développement durable de l'entreprise », in Rosé, J.-J. (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, De Boeck S., 169-184.
Brasseur, M. & Yanat, Z. (2010), « Humanisme et Management », *Humanisme et Entreprise*, 298, 1-4.
Bruna, M.-G. (2014), « Les nouveaux acteurs du dialogue en entreprise : l'exemple des réseaux affinitaires », in de Monterno, A. & Vernay, S. (dir.), *Et la confiance, bordel ?*, préface de C. Gaymard, Editions Eyrolles / Institut Montaigne / Financi'Elles, Paris, 147-169.
Bruna, M. G. & Deluzet, M. (2014). (Re) tissage de la confiance et nouveau pacte social: défis et conditions de déploiement des politiques du capital humain. *Question(s) de management*, 8, 57-72.
Bruna, M.-G., Peretti, J.-M. & Yanat, Z. (2016), « Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever », *Revue Interdiscipinaire Management, Homme et Entreprise*, n°20, 68-88.
Chanlat, J.F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Laval/Paris, Presses de l'Université de Laval / Editions Eska.
Chanlat, J.-F. (2000), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Laval, Presses de l'Université de Laval.
Chanlat, J.-F. (2003a), « Le managérialisme et l'éthique du bien commun : la question de la motivation au travail dans les services publics », in T. Duvillier, J.-L. Genard, A. Piraux, Paris, L'Harmattan, 51– 4.
Chanlat, J.-F. (2003b), « L'action publique, l'éthique du bien commun, l'efficacité et l'efficience: un regard croisé », *Sens et paradoxe de l'emploi public au XXI siécle*, Lausanne, PUR, 13-28.
Chanlat, J. F. (2014), « Langue et pensée dans le champ de la recherche en gestion: constats et enjeux et atouts de la langue française », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, N°1, 4-17.
Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E. & Özbilgin, M. (2013), « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives », *Management international*, 17, 5-13.
Granovetter, M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360- 1380.
Granovetter, M. (1985), « Economic Action and Social Structure: The Problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
Granovetter, M. (2000), *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer.
Laville, J.-L. (2008), « Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », *Revue Interventions économiques*, 38, en ligne consulté le 24 février 2016. URL : http://interventionseconomiques.revues.org/245
Luhmann, N. (2006), *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Economica.
Mauss, M. (1950) [1923-1924], « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 143-279.
Maffesoli, M. (2011), « Tribalisme postmoderne », *Sociétés*, 2, 7-16.
Maffesoli, M. (1996), *Éloge de la raison sensible*, Paris, Grasset.
Maffesoli, M. (1988), *Le temps des tribus: le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Paris, Librairie des Méridiens.

Mauss, M. (1969), *Œuvres*, Paris, Editions de Minuit. vol. 2.
de Monterno, A & Vernay, S. (dir.) (2014), *Et la confiance, bordel ?,* préface C. Gaymard, Paris, Financi'Elles / Institut Montaigne.
Peretti, J.-M. (dir.) (2012a), *L'Encyclopédie des Diversités*, Paris, EMS.
Peretti, J.-M. (dir.) (2012b), ***L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, Paris, EMS.**
Schnapper, D. (2015), « Quid de la confiance en démocratie extrême ?», *Confiance, Organisations et Societé,* 1, 61-67.
Simmel, G. (1991), *Secret et sociétés secrètes*, Strasbourg, Circé.

PERCEPTION ET SENSIBILITE 'RSE' DES DIRIGEANTS CASABLANCAIS DES PME : UN ESSAI EXPLORATOIRE

Adil CHERKAOUI
Doctorant ès Sciences de Gestion
Laboratoire de recherche GECIAS : " Gestion des Compétences, de l'Innovation et des Aspects Sociaux des Organisations et des Economie "
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Ain Chock
Université Hassan II Casablanca – Maroc
cherkaoui.adil.casa@gmail.com

Résumé :
De nos jours, la problématique de l'engagement responsable des chefs d'entreprises au Maroc prend de plus en plus d'ampleur au niveau de la sphère professionnelle ainsi que dans les milieux universitaires. En effet, les entreprises marocaines sont sollicitées pour intégrer des préoccupations à la fois économique, sociale et environnementale dans leurs pratiques managériales. Dans ce contexte, nous mettons l'accent sur la perception et la sensibilité des dirigeants casablancais des PME à l'égard du management responsable sur la base d'une étude qualitative à visée exploratoire.
Notre étude montre que le degré de connaissance de la RSE dépend étroitement de la taille de l'entreprise (TPE, PE ou ME). Plus la taille est grande, plus l'appropriation du concept RSE tend à être prise en considération.
En effet, plusieurs dirigeants considèrent la RSE comme la prise en compte de la dimension sociale aux objectifs de l'entreprise et négligent ses dimensions sociétale et environnementale. L'entreprise socialement responsable se définit, selon ces mêmes dirigeants, par la prise en compte des attentes des salariés, ignorant ainsi celles des autres parties prenantes et de la communauté.

Mots-clés : RSE, management responsable, PME, Parties prenantes, Maroc.

Introduction :

La RSO se définit comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui : contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et est mis en œuvre dans ses relations » (ISO 26000). La RSE, elle, correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes» (Commission Européenne, 2002).
Caroll (1979) la définit comme l'intégration de « l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ». Mc Guire (1973) ajoute que « l'idée d'une responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations ».
Ceci dit, la RSE commence au-delà du respect des obligations légales. Ainsi, un réel engagement sociétal dépassera, en principe, la logique de la conformité sociale dans la mesure où les pratiques managériales en la matière doivent s'enraciner davantage dans le management stratégique des entreprises.
Dans cette même lancée, « la généalogie de la pensée managériale sur la RSE a redéfini la notion du rôle de l'entreprise en passant d'une approche moniste axée sur les actionnaires à une approche multi-variée et pluraliste basée sur l'ensemble des parties prenantes. […] De même et suivant une approche sociologique, la RSE se veut comme un moyen par lequel l'entreprise requiert une légitimité vis-à-vis la société » (Cherkaoui & Bennis Bennani, 2015).

A l'heure actuelle, la RSE est désormais un thème incontournable, porté à la fois par la société civile mais également par les entreprises elles-mêmes et leurs parties prenantes. Elle se veut comme le moyen par lequel les entreprises réclament leurs responsabilités vis-à-vis la société et l'environnement dans lequel elles opèrent et évoluent, et acceptent d'en rendre compte.
A l'ère de la mondialisation, les chefs d'entreprises se trouvent au cœur d'un modèle sociétal qui les sollicitent davantage, leur créent des opportunités mais leur posent également des défis. L'entreprise marocaine est appelée à jouer un rôle plus large que la création de richesse pour ses actionnaires en adoptant une vision pluraliste et multi-variée (Cherkaoui, 2014). En effet, la quasi-totalité des entreprises au Maroc sont des PME (plus de 95% du tissu économique national)[46]. Dans ce sens, nous mettons l'accent sur la perception et la sensibilité des dirigeants casablancais des PME à l'égard du management responsable sur la base d'une étude qualitative à visée compréhensive.

1. Le Management de la PME : Le rôle central du dirigeant

Le dirigeant de la PME exerce un rôle capital dans la mesure où il permet de comprendre la logique de fonctionnement d'une telle catégorie d'entreprise. La littérature relative à la recherche sur la PME relève son importance (Julien P.-A., Marchesnay M., 1992). En effet, l'étude du dirigeant de la PME cherche à comprendre ses spécificités managériales et d'appréhender ses modes de gestion.
Le dirigeant occupe une place de choix dans le comportement organisationnel et managérial de la PME. Il est l'acteur central d'une telle structure et à la source de ses croyances dominantes ce qui le distingue principalement de tous les autres acteurs (Creplet F., Mehmanpazir B., 2000).
D'une manière générale, nous associons les attributs suivants pour caractériser la personnalité du dirigeant : état d'esprit, dynamisme, préjugés, état de santé, situation familiale, formation initiale, expérience préalable à la création ou reprise d'entreprise (Mahé de Boislandelle H., 1998).
Le tableur suivant présente les principaux traits de la personnalité d'un dirigeant d'une PME :

Tableau 1 : Les Traits Principaux de la Personnalité d'Un Dirigeant d'une PME

Style interpersonnel	Confiance, ouverture, autoritarisme
Sensibilité sociale	Connaissance d'autrui, jugement social
Tendance ascendante	Dominance sociale
Stabilité émotionnelle	Contrôle personnel, anxiété, névrotisme
Style cognitif	Manière de traiter l'information et les jugements découlant de ces observations : dogmatisme, prise de risque, complexité cognitive
Responsabilité	Responsabilité et stabilité dans ses comportements en situation de groupe, intègre, loyal.
Sentiment de contrôle	Sentiment de domination ou non des événements qui lui arrivent ou qui surviennent ; internalité, externalité

Source : (Julien P.-A., Marchesnay M., 1988, p.163)

Dans ce sens, « la personnalité du dirigeant se détache comme un facteur central d'influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, et plus généralement sur la stratégie et la gestion de l'entreprise » (Castro J-L., 2002, p.181).
Les dirigeants de PME sont tournés vers les résultats (Gasse Y., 1982). Ils adoptent une posture managériale orientée directement par les événements quotidiens de leur entreprise. De là, ils connaissent et maitrisent '' parfaitement '' tous leurs métiers puisqu'ils créent eux même leur entreprise ou par l'expérience en qualité de salarié en son sein (Duchéneaut B., 1997).
Bauer (1993) propose une typologie afin de mieux comprendre l'attitude du dirigeant de la PME :

- **Homo economicus** : dirigeant focalisé sur les résultats et les profits dégagés par son entreprise,
- **Homo politicus** : dirigeant voulant garder le pouvoir de son entreprise,
- **Pater familias** : dirigeant ayant l'ambition de créer une dynastie.

Ainsi, pour mieux appréhender les caractéristiques et spécificités des PME en matière du management responsable ainsi que leur degré d'appropriation de la RSE, il est indispensable de solliciter les dirigeants de cette visée.

[46] Pacte Nationale de l'Emergence Industrielle : Le tissu marocain des PME.
http://www.emergence.gov.ma/COMPETITIVITEPME/Pages/PMEmarocaines.aspx

1.1. Cadre théorique mobilisé :

La relation avec les parties prenantes détermine et explique l'engagement RSE d'une grande majorité d'entreprises. De même, les pressions institutionnelles peuvent également comprendre l'engagement responsable de certaines entreprises qui cherchent, à travers la démarche RSE, une légitimité de leur action managériale vis-à-vis la société et l'environnement global dans lequel elles opèrent et évoluent.

1.2. Théorie des Parties Prenantes

Selon Mercier (2001) l'origine de la théorie des parties prenantes remonte aux travaux de Dold (1932) et Barnad (1938). Bien qu'elle a été repérée explicitement pour la première fois dans les travaux d'Ansoff (1968). Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise se doit d'équilibrer les intérêts divergents de ses acteurs afin de maintenir leur coopération.

Dès lors, sa responsabilité passera d'une approche moniste privilégiant les actionnaires dans la mesure où elle s'est limitée davantage à l'accroissement du profit en créant de la valeur aux seules actionnaires, à une logique pluraliste et multi-variée prônant la création de valeur partenariale c'est-à-dire pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, salariés, syndicats...). Ceci amenait comme l'ont qualifié Martinet et Reyaund (2001, 2004) le passage d'une approche de la « Shareholder Value », laissant place à une approche fondée sur la « Stakeholder Value ». La théorie des parties prenantes s'est progressivement imposée comme un cadre de référence des recherches axées sur la RSE visant à identifier les groupes vis-à-vis desquels l'entreprise exerce (ou devrait exercer) ses responsabilités et trouver des solutions pour lutter contre certains dysfonctionnements.

En 1984, l'ouvrage de Freeman intitulé : ''Strategic Management : A Stakeholder Approach'' a défini comme partie prenante « tout individu ou tout groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation ». Cette définition doit être appréhendée comme l'ensemble des acteurs qui participent à la gestion de l'entreprise. A la suite de ces travaux, Mercier (1999) a élargi la définition de Freeman des parties prenantes. Ces dernières désignent « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ». Ainsi, tout individu ou groupe d'individus ayant un intérêt dans et pour l'organisation doit être considéré comme une partie prenante. Cette approche a élargi l'étendu de l'environnement de l'entreprise en incluant dans l'analyse stratégique d'autres acteurs auparavant négligés dans les travaux en sciences de gestion, tels que les organisations non gouvernementales, les groupes politiques, les associations de consommateurs ou encore les riverains. Ce faisant, elle s'offre comme un moyen de penser l'environnement socio- politique de l'entreprise, au-delà des aspects purement économiques et commerciaux (Martinet, 1984).

1.3. Théorie Néo-institutionnelle

Les pressions exercées par les parties prenantes ne sont pas les seules à pouvoir influées la stratégie de l'entreprise et son devenir. En effet, les changements au niveau de la législation et de la réglementation, le degré de développement économique d'un secteur déterminé, les innovations technologiques, peuvent également pousser l'entreprise à développer une stratégie RSE afin de se légitimer dans son environnement.

Selon, Suchman (1995) la légitimité est « l'impression partagée que les actions des organisations sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ». Au sens stratégique, la légitimité se manifeste au sein d'un environnement institutionnalisé, dans lequel des lois et des normes déterminent les relations entre individus et poussent les entreprises à jouer un rôle défini. Le concept de légitimité révèle que les conditions de l'environnement ne peuvent être distinguées des perceptions qu'en ont les acteurs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Dès lors, l'engagement RSE aura pour but la satisfaction des diverses attentes de la société civile et s'attachera en particulier à apporter une réponse aux groupes d'acteurs pouvant influer le devenir de l'entreprise. De là, dans un environnement institutionnalisé imposant des exigences sociales et culturelles, l'entreprise va rechercher une légitimité en apprenant à paraître selon les critères convenus socialement. Une fois cette légitimité acquise, ses activités réelles peuvent s'écarter des apparences qui lui confèrent le soutien de cet environnement. La diffusion d'informations correspondantes aux engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise vise donc à créer une image favorable et à asseoir sa réputation afin d'influencer ses parties prenantes (F. Quairel 2004).

2. Présentation et principaux résultats de l'étude :

2.1. Méthodologie de l'étude :

Dans une posture épistémologique interprétativiste, nous cherchons à comprendre le sens de la réalité telle qu'elle est vécue par ses acteurs.
En effet, l'étude vise à déceler la perception et la sensibilité des dirigeants casablancais des TPE et PME à l'égard de la RSE. En appréhendant leurs spécificités en matière du management responsable et caractérisant la nature de leur engagement à l'égard de leurs parties prenantes (salariés, communauté, clients, fournisseurs, concurrents …).
Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative à visée exploratoire par la réalisation des entretiens semi-directifs avec 21 dirigeants casablancais des PME de divers secteurs comme le présent le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Nombres d'entretiens réalisés par secteur d'activité et taille.

Secteur d'activité	TPE	PE	ME	Total
	CA HT – 3 millions de DHS	Entre 3 et 10	Entre 10 et 175	
Transport et manutention	--	--	2	2
NTIC	--	1	1	2
Agro-alimentaire (Boulangerie)	--	--	1	1
Conseil & Formation	1	1	1	3
BTP	--	--	2	2
Traitement de matières plastiques recyclées	--	1	--	1
Communication & Evénementiel	1	1	1	3
Equipements Logistiques	--	--	2	2
Textile & Habillement	--	1	2	3
Commerce & négoce	--	1	1	2
Total	2	6	13	**21**

Source : Elaboration de l'auteur

Le critère retenu pour la classification des PME est celui adopté par Maroc PME (l'ancienne ANPME)[47] en matière d'octroi des programmes d'appui dédiés à cette catégorie d'entreprises au Maroc. Dès lors, sont considérées comme PME toutes les entreprises dont le chiffre d'affaires hors taxe est inférieur ou égale à 175 millions de dirhams. Nous distinguerons, ainsi, les très petites entreprises avec un CA inférieur à 3 millions de DHS, les petites entreprises réalisant un CA compris entre 3 et 10 millions et les moyennes entreprises dont le CA est compris entre 10 et 175 millions de DHS.
Ceci dit, les entretiens se sont déroulés sur la base d'un guide comportant les axes suivants :

- Degré de connaissance du concept RSE ;
- Pratiques sociales, sociétales et environnementales menées ;
- Intention pour une certification sociale et/ou environnementale ;
- Intensité de l'engagement RSE du secteur d'activité en général ;
- Degré de connaissance des programmes d'appui du « Maroc PME ».

En matière de dépouillement des données, l'analyse de contenu a été privilégiée. Il s'agit d'une méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective et fiable possible. C'est « *une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication* ». La procédure comprend, généralement, la transformation d'un discours oral en texte, puis le choix d'une démarche de codage qui permet d'identifier la signification des propos. Enfin, l'analyse établit le sens du discours (ANDREANI & CONCHON, 2005).
Dans ce sens, nous avons adopté une analyse thématique dont l'unité de codage est «**l'idée-clé**». Nous avons retranscrit les données issues de chaque entretien enregistré et procédé à leur

[47] L'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) s'offre une nouvelle identité visuelle, désormais Maroc PME, pour marquer le passage vers une nouvelle feuille de route à l'horizon 2020 dédiée à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial national compétitif. Pour plus d'informations, consultez : www.anpme.ma

découpage selon les idées-clés évoquées. Le classement des propos s'est effectué selon des catégories homogènes représentant les axes de notre guide. Une deuxième classification a eu lieu en vue de ressortir des éventuelles sous-catégories des propos analysés. Dès lors, nous avons commencé à analyser les données recueillies en mettant l'accent sur les idées-clés centrales par rapport à celles accessoires en tenant compte de leur fréquence : parmi les points développés, nous avons distingué ceux qui ont été évoqués une ou deux fois de ceux qui ont été repris plusieurs fois (d'un répondant à l'autre) ; ceux qui ont été examinés longuement de ceux qui ont été abordés de manière incidente ou accessoire.

2.2. Résultats et discussions :

2.2.1. Degré de connaissance de la RSE :

Nous avons interrogé les dirigeants casablancais des TPE et PME quant à leur degré de connaissance du concept de RSE. La majorité des répondants nous ont confirmé qu'ils connaissent le concept étant donné qu'il fait l'actualité au Maroc avec les initiatives gouvernementales et celles émanant du secteur privé ayant constituées un cadre d'accueil et de promotion d'une telle pratique managériale à l'échelle nationale.
Ils nous ont formulé les définitions suivantes afin de désigner son contenu :

Tableau 3 : Les définitions formulées par les dirigeants interviewés

Dirigeant	Taille	Définition formulée de la RSE
1	TPE	« Pour une TPE, la RSE est la capacité d'un dirigeant de maintenir durablement l'activité économique afin de préserver les emplois et éventuellement créer d'autres »
2		« La RSE est l'aptitude d'un dirigeant de créer de la richesse et de la partager équitablement avec ses salariés en respectant la législation en vigueur »
3	PE	« La RSE est l'ensemble des mesures prises par l'entreprise afin d'intégrer la dimension sociale dans ses objectifs »
4		« La RSE est la capacité de l'entreprise à être conforme avec les lois en vigueur encadrant le périmètre de ses activités »
5		« La RSE consiste à mettre le collaborateur au centre d'intérêt pour l'entreprise en pensant au bien du salarié »
6		« La responsabilité sociale est l'intégration volontaire des intérêts des salariés dans la stratégie de l'entreprise »
7		« La RSE de l'entreprise est le respect de la législation du travail en déclarant ses employés et préserver leur dignité au travail »
8		« Il s'agit du respect des obligations légales tant en matière sociale qu'à l'égard des divers engagements et responsabilités réglementaires propres à ses activités »
9	ME	« La RSE désigne la responsabilité de l'entreprise envers ses salariés et son environnement global »
10		« Il s'agit d'un ensemble de responsabilités émanant des dirigeants d'une entreprise, à l'égard de ses employés, sa continuité et son environnement. L'entreprise, autre que son but lucratif a pour but d'assurer la formation, la sécurité quant à la précarité par la sécurité sociale. […] Il s'agit d'un respect mutuel entre l'entreprise et le salarié, mais aussi d'une relation de confiance et d'aide. Economiquement, l'entreprise devrait donc être responsable de l'amélioration de son environnement et du maintien de la culture qu'elle véhicule et/ou bien dont elle est représentative »
11		« La RSE se définit par l'engagement de l'entreprise à se préoccuper et s'intéresser aux aspects sociaux dans la gestion de ses employés »
12		« L'entreprise doit mettre en œuvre un ensemble de bonnes pratiques s'inscrivant, en général, dans une perspective du développement durable, et en particulier, dans un engagement social et environnemental »
13		« C'est un concept dans lequel l'entreprise intègre des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités et ses interactions avec ses partenaires (salariés, clients, fournisseurs …) »

14		« A notre perception, la responsabilité sociale peut être définie par le respect des agents économiques (entreprises, ONG, associations et fédérations, gouvernement, ...) de l'ensemble des parties prenantes, dans un sens général, tout au long de leurs existence et dans l'ensemble des actions entreprises, en amont, de la détermination de la vision et du tracé stratégique à l'exécution des tâches les plus basiques en aval »
15		« La responsabilité sociale correspond à l'ensemble des actions sociales que l'entreprise mène vis-à-vis ses employés en assurant leur bienêtre au travail »
16		« L'entreprise doit s'engager d'une manière sociale, au-delà des intérêts purement et exclusivement économiques du dirigeant. C'est une concrétisation de la citoyenneté de l'entreprise à l'égard de ses employés »
17		« Le dirigeant de l'entreprise est responsable vis-à-vis ses employés. Il doit d'abord assurer le profit pour maintenir la pérennité et la survie de l'entreprise et par la suite partager ce profit avec ses partenaires sociaux »
18		« La RSE est un concept qui consiste à ce que les entreprises intègrent une dimension sociétale et ce dans l'objectif de réduire les impacts néfastes de leur activité sur l'écosystème dans lequel elles évoluent »
19		« Un concept reflétant l'engagement social de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs dans un but de partager équitablement la richesse créée »
20		« Un concept correspondant en internes de l'entreprise au respect des droits de l'Homme, du droit à la grève ainsi qu'au respect de l'environnement dans les processus de production... En externe, il désigne la participation de l'entreprise dans des actions permettant de limiter l'impact négatif de son activité et de participer au développement du bienêtre de la société en général »
21		« La RSE se définit par l'ensemble des pratiques sociales et sociétales déployées par l'entreprise à l'égard de ses salariés et ses partenaires externes »

Source : Construction de l'auteur

Les définitions formulées par les dirigeants interrogés permettent de soulever la confusion qui règne encore au sujet de la RSE.
Les dirigeants des TPE étudiées considèrent que la responsabilité d'une entreprise est à caractère exclusivement économique consistant à créer du profit et à maintenir la continuité de l'affaire. Cette vision écarte les défis sociaux, sociétaux et environnementaux interpellant les entreprises et pouvant mettre fin à leur survie.
S'agissant des dirigeants des PE, le respect de la législation du travail et celle de l'activité en général, est considéré comme une forme de responsabilité sociale alors que, théoriquement, la RSE commence au-delà du respect des obligations légales et contractuelles vers des normes de comportement. Dès lors, la logique de la conformité légale demeure comme un préalable à l'engagement RSE des PE étudiées. De plus, ils mettent l'accent uniquement, et exclusivement, sur la dimension sociale de la RSE écartant ainsi l'engagement des entreprises envers la société civile, le territoire, la communauté et l'environnement dans lequel les entreprises opèrent et évoluent. La RSE est un croisement des dimensions à la fois économique, sociale, sociétale et environnementale d'une entreprise. De même la RSE est perçue, par les dirigeants interviewés, comme l'intégration des préoccupations des salariés dans la gestion stratégique et opérationnelle de l'entreprise écartant ainsi les attentes des autres parties prenantes (clients, fournisseurs, bailleurs de fonds, associés…).
Les dirigeants des ME perçoivent le mieux le contenu et la portée du concept de RSE étant donné qu'ils l'ont inscrit dans une perspective du développement durable par laquelle, l'entreprise essaie de corriger ses externalités négatives induises par ses activités à l'égard de son environnement. De même, ils considèrent qu'un engagement responsable se concrétise par la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (appelées parfois partenaires sociaux) au-delà des seules salariés. Malgré tout, certains dirigeants des ME étudiées adoptent la même posture des dirigeants des PE réduisant, ainsi, la RSE en un ensemble d'actions à coloration exclusivement sociale (vis-à-vis les employés).

2.2.2. Pratiques RSE des PME Casablancaises étudiées :

Le tableau ci-dessous résume les pratiques sociales, sociétales et environnementales évoquées par les dirigeants casablancais interviewés.

Au niveau des pratiques sociales, les dirigeants considèrent le respect des obligations légales en matière du droit de travail comme une forme de leur responsabilité sociale : Déclaration des salariés, paiement des cotisations sociales, de retraite et de l'assurance maladie obligatoire (AMO), mesures de sécurité et d'hygiène…etc. En plus de la formation continue de leurs employés et l'alphabétisation de certaines catégories d'ouvriers, les primes d'intéressements (de rendement, lors des fêtes religieuses, naissance, pèlerinage etc.), les aides aux logements et à la scolarisation des enfants des employés, les prêts sans intérêts...etc. Signalons qu'aucune discrimination positive n'est prise en compte par les dirigeants en faveur des personnes à mobilité réduite, l'approche genre…etc.
Toutefois, les dirigeants nous ont signalé qu'aucune formalisation des mécanismes de concertation sociale n'est établie en raison de la taille de leurs entreprises. Ils adoptent un management de proximité, au quotidien, avec leurs employés. Ce qui leur permet d'être en permanence à l'écoute des attentes de leurs collaborateurs.
La prise de décision est fortement concentrée entre les mains des dirigeants-propriétaires et de certains managers ''qualifiés'' en raison de leur expérience, effet de leur ancienneté (perçue comme une véritable maitrise du métier).
Dans le même ordre d'idées, les dirigeants interrogés craignent d'instaurer une représentativité syndicale au risque de menacer la survie et la pérennité de l'entreprise. Leur préoccupation majeure demeure à caractère exclusivement économique à savoir : le maintien de la productivité et de la réputation de l'entreprise vis-à-vis ses partenaires externes.
En matière des pratiques sociétales, les dirigeants interrogés octroient ponctuellement des dons et des subventions au profit des ONG et associations de bienfaisance. Certains d'entre eux accueillent et encadrent des stagiaires et assurent gratuitement des cours dans des établissements de formation. D'autres, sous-traitent une partie de leur production à des coopératives locales et s'approvisionnent en matières premières de leur région.

Tableau 4 : Pratiques RSE des PME casablancaises étudiées

Dirigeant	Taille	Secteur d'activité	Pratiques Sociales	Pratiques Sociétales	Pratiques Environnementales
1	TPE	Conseil & Formation	• Déclarations des salariés. • Paiement des cotisations sociales et de l'AMO. • Financement des formations. • Team building.	▪ Dirigeant - membre fondateur d'une association à caractère social.	▪ Aucune.
2		Communication & Evénementiel	• Déclarations des salariés. • Paiement des cotisations sociales. • Formation Continue des employés.	▪ Financement ponctuel des actions de bienfaisance organisées par des ONG.	▪ Aucune.
3	PE	NTIC	• Paiement de l'AMO et d'une cotisation retraite supplémentaire. • Primes 13ème mois, de mariage ou de naissance et lors des fêtes religieuses. • Formation continue des collaborateurs.	▪ Dons ponctuels à une ONG locale de bienfaisance.	▪ Vente des produits « amis de la nature » respectant ainsi l'environnement. ▪ Optimisation de la consommation des cartouches et des papiers. ▪ Informatisation des supports de travail.
4		Traitement de matières plastiques recyclées	• Paiement des cotisations sociales. • Alphabétisation des ouvriers. • Formation du personnel.	▪ Subventions ponctuelles de trois associations de bienfaisance.	▪ Traitement des matières plastiques. ▪ Recyclage des déchets en plastiques. ▪ Préparations pour l'obtention de la norme ISO 14001.
5		Communication & Evénementiel	• Déclarations des salariés. • Paiement des cotisations sociales. • Formation Continue des employés.	▪ Dons octroyés à des ONG.	▪ Aucune.
6		Conseil & Formation	• Sorties des équipes et team building. • Flexibilité des horaires du travail (management par objectifs). • Formation des employés. • Couverture médicale complète. • Paiement des cotisations sociales.	▪ Aucune : L'entreprise limite ses actions en interne.	▪ Rationalisation de la consommation de l'électricité et du papier. ▪ Dématérialisation de certaines actions en vue de limiter les déplacements.
7		Textile & Habillement	• Paiement des cotisations sociales. • Transports collectifs du personnel • Alphabétisation des ouvrières. • Formation continue.	▪ Encadrement et formation gratuitement des nouvelles stagiaires.	▪ Tri et traitement des déchets de la production.
8		Commerce & négoce	• Prime de rendement. • Primes et Cadeaux pour les fêtes religieuses, les naissances ou le pèlerinage. • Formation continue des employés.	▪ Accueil et encadrement des stagiaires. ▪ Dons pour des ONG.	▪ Aucune.
9		Transport et manutention	• Primes annuelles • Primes occasionnelles (Aid, ramadan, achoura…). • Prêts sans intérêts. • Aide aux logements.	▪ Dons et subventions d'une association locale. ▪ Financement des caravanes médiales organisées par une ONG.	▪ Aucune.
10			• Couverture complète des salariés.	▪ Actions de formation et de	▪ Entretien permanent de la flotte

	ME		• Formation technique et développement des compétences. • Conditions de travail sécurisées et valorisées. • Temps de repos et congés aménagés. • Journées « Familles ».	sensibilisation sur la « conduite défensive » et la sécurité routière pour les clients et autres partenaires externes de l'entreprise (y compris la population locale).	des véhicules et camions.
11		NTIC	• Paiement des cotisations sociales. • Paiement des primes de mariage ou de naissance et lors des fêtes religieuses. • Formation continue des salariés.	▪ Dons ponctuels pour des ONG locale de bienfaisance.	▪ Optimisation de la consommation des cartouches et des papiers. ▪ Informatisation des supports de travail.
12		Agro-alimentaire (Boulangerie)	• Déclaration des salariés. • Paiement des cotisations sociales. • Aides aux logements et à la scolarisation des enfants des employés.	▪ Promotion et commercialisation des produits de terroir. ▪ Sous-traitance d'une partie de la production à une coopérative locale. ▪ Approvisionnements en matières premières au niveau local.	▪ Aucune.
13		Conseil & Formation	• Respect de la législation du travail. • Formation continue des salariés et développement des compétences. • Aménagement du temps de travail. • Promotions en interne pour une meilleure gestion de carrière. • Development Personnel: Team building & Coaching.	▪ Partage des connaissances et des expériences : Proposition et encadrement des stagiaires, animation gratuite des séminaires et de cours dans plusieurs établissements de la formation supérieure au Maroc.	▪ Business Model respectant l'environnement par une optimisation de la consommation de l'électricité et des papiers. ▪ Informatisation des archivages et de la quasi-totalité des supports de travail.
14		BTP	• Paiement des cotisations sociales. • Octrois des congés prolongés et aménagés lors des fêtes religieuses. • Couverture médicale pour les ouvriers. • Primes spéciales AID et ACHOURA. • Mesures de sécurité sur les chantiers. • Aides aux logements. • Indemnités en cas de maladie ou incapacité de travail.	▪ Respect des obligations légales dans les divers chantiers. ▪ Dons occasionnels à des ONG. ▪ Financement des actions de bienfaisance.	▪ Traitement des déchets du chantier de bâtiments.
15			• Déclarations des ouvriers. • Alphabétisation des ouvriers. • Paiement des cotisations sociales. • Mesures de sécurité sur les chantiers. • Congrès prolongés et aménagés lors des fêtes et primes dédiées. • Aides aux logements.	▪ Livraison à temps pour nos clients en respectant nos engagements.	▪ Respect de l'environnement en matière de l'achat des matériaux utilisés. ▪ Tri des déchets du chantier de bâtiments.
16		Communication & Evénementiel	• Visites médicales gratuites • Soins de santé complémentaires • Aménagement de temps de travail: (management par objectifs). • Formation continue des employés.	▪ Subventions des associations locales.	▪ Rationalisation de la consommation de l'électricité et des papiers.

17		Textile & Habillement	• Paiement des cotisations sociales. • Transports collectifs du personnel • Alphabétisation des ouvrières. • Formation continue.	▪ Encadrement et formation gratuitement des nouvelles stagiaires. ▪ Sous-traitance d'une partie de la production à des coopératives locales.	▪ Tri et traitement des déchets de la production. ▪ Recyclage des déchets par les coopératives locales.
18			• Paiement des cotisations sociales. • Transports collectifs du personnel • Alphabétisation des ouvrières. • Formation continue.	▪ Encadrement et formation gratuitement des gérantes de coopératives féminines localement. ▪ Sous-traitance d'une partie de la production à des coopératives locales.	▪ Recyclage des déchets par les coopératives locales.
19		Equipements – Logistiques	• Couverture médicale complète. • Mesures de sécurité renforcées. • Indemnités en cas de maladie ou incapacité de travail. • Aménagement de temps de travail. • Formation continue.	▪ Accueil et encadrement des stagiaires. ▪ Dons pour des ONG.	▪ Achats des véhicules peu polluants. ▪ Commercialisation des équipements intégrant des aspects de protection de l'environnement. ▪ Rationalisation de la consommation de l'électricité et des papiers.
20			• Couverture médicale complète. • Paiement d'une cotisation retraite supplémentaire. • Mesures d'hygiène supplémentaires. • Mesures de sécurité renforcées. • Indemnités en cas de maladie ou incapacité de travail. • Aménagement de temps de travail. • Formation continue.	▪ Accueil et encadrement des stagiaires. ▪ Dons pour des ONG.	▪ Achats des véhicules peu polluants. ▪ Commercialisation des équipements intégrant des aspects de protection de l'environnement.
21		Commerce & négoce	• Prime de rendement. • Primes et Cadeaux pour les fêtes religieuses, les naissances ou le pèlerinage. • Formation continue des employés.	▪ Accueil et encadrement des stagiaires. ▪ Dons pour des ONG.	▪ Optimisation de la consommation de l'électricité et des papiers.

Source : Construction de l'auteur.

En effet, nous constatons une quasi-absence de toute contribution à des projets de développement local et territorial. De même, aucun dialogue avec les riverains n'a été évoqué par les dirigeants. Avec une absence de toute question relative à la loyauté des pratiques ainsi que la relation avec les clients, fournisseurs et autres parties prenantes externes.
S'agissant des pratiques environnementales, les dirigeants des TPE interviewés n'adoptent aucune pratique environnementale. Ceux des PE et des ME font quelques « éco-gestes » liés à la rationalisation de la consommation des électricités et des papiers et à l'informatisation de la quasi-totalité des supports de travail. Seules les PME de nature industrielle qui traitent et recyclent les déchets de leur production.
Aucune entreprise n'est certifiée sur ses engagements sociaux, sociétaux ou environnementaux. Deux dirigeants des ME, uniquement, se préparent pour obtenir une certification à ce propos. Un dirigeant a entamé les premières démarches pour le label RSE de la CGEM[48] avec l'appui financier du '' Maroc PME'' et un autre escompte être certifié ISO 14001 pour son engagement environnemental.
Cela étant, les dirigeants des PME étudiées ne planifient pas leurs pratiques RSE en raison de leur charge de travail. Ils aménagent ces actions en vertu des disponibilités et opportunités qui se présentent. Certains dirigeants considèrent que la nature de l'activité et surtout la taille de l'entreprise font qu'ils adoptent un management au quotidien, de la spontanéité et la réactivité. L'humain étant imprévisible et le personnel parfois instable, il est difficile de se projeter pour des actions. Signalons que deux uniquement des PME étudiées dressent tout un programme annuel de leurs pratiques RSE.
Nous avons également demandé aux dirigeants leur point de vue quant à l'intensité de l'engagement de leur secteur d'activités en matière de RSE. Sur ce point, ils estiment qu'un tel engagement reste très limité eu égard au manque d'intérêt et de volonté de la part des dirigeants. En plus du caractère familial de la grande majorité des PME casablancaises et de la prédominance de l'informel.
Outre que les raisons de coûts, du manque de temps et de ressources humaines et financières nécessaires pour s'engager dans une démarche RSE, les dirigeants interrogés estiment que dans un environnement où les pratiques RSE demeurent très modestes, l'investissement dans cette perspective ne confèrera aucun avantage compétitif. En effet, le marché domestique et les partenaires sociaux locaux ne sont pas très regardants sur ces questions. Dès lors, une démarche RSE se vaut très couteuse pour une PME au Maroc d'autant qu'elle ne confère aucun avantage concurrentiel. Exception faite pour les PME ayant des relations avec des clients ou investisseurs étrangers ou celles dont elles sont contraintes par leurs donneurs d'ordres.
Sur le plan des dispositifs institutionnels en faveur de la RSE au Maroc, l'ANPME s'est engagée depuis 2010 à accompagner les PME pour l'obtention du label RSE de la CGEM. Cet engagement s'inscrit dans le cadre de « l'offre transverse » du programme MOUSSANADA[49]. En effet, les PME peuvent bénéficier d'un financement à hauteur de 60% du coût de la prestation (TTC) dans la limite de 600 000 DHS par entreprise.
Malgré tout, les dirigeants interrogés méconnaissent l'existence d'un tel programme d'appui exception d'un seul dirigeant ayant recouru à ce financement. De là, les instances responsables doivent encore fournir plus d'efforts sur le plan de la communication ainsi que la sensibilisation de la cible concernée. Sans oublier la vulgarisation du concept pour une conscience et adhésion collective des acteurs autour de la RSE. Les chambres régionales de commerce, d'industrie et des services ont aussi un rôle déterminant à ce sujet.

---

[48] La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) octroi un LABEL RSE suite à un audit indépendant de conformité au regard de sa Charte RSE. Celle-ci est articulée autour des 9 axes suivants : Respect des droits humains; Amélioration en continu des conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles ; Protection de l'environnement ; Prévention contre la corruption ; Respect des règles de la saine concurrence ; Renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise ; Respect des intérêts des clients et des consommateurs ; Promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ; Et Développement de l'engagement sociétal.
Cf.http://www.cgem.ma/fr/label-rse

[49]Moussanada est un programme ayant été instauré, dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI), en vue d'accompagner les PME dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité à travers la mise en place de programmes fonctionnels accessibles à l'ensemble des secteurs. Il a pour objectifs de renforcer les facteurs de compétitivité des PME en termes notamment de coût, de délais et de qualité et d'accélérer l'usage des technologies de l'information au sein des entreprises.
Il se décliné en trois offres :

- **Une offre transverse** d'optimisation des fonctions support : stratégie, fonction commerciale, organisation/qualité, fonction financière,…et qui s'adresse aux PME tous secteurs confondus,
- **Une offre sectorielle** cœur de métier, visant à développer les compétences métiers des PME, tels que les processus de production, l'approvisionnement, le design, la R&D,…
- **Une offre sectorielle TI**, ayant pour objectif d'accélérer l'intégration des technologies de l'information au sein des PME (progiciels métiers adaptés à chaque secteur).

Cf. http://www.anpme.ma/fr/UneActualite.aspx?act=114

Conclusion

Notre étude a montré la confusion qui règne encore autour du concept de RSE dans la mesure où il est réduit aux seules préoccupations sociales que l'entreprise intègre vis-à-vis ses collaborateurs. Les dirigeants casablancais des PME observées négligent tout engagement sociétal ou environnemental ainsi que toute prise en considération des attentes des autres parties prenantes de l'entreprise (au-delà des salariés).

La logique de la conformité légale est considérée comme une forme de responsabilité sociale par la majorité des dirigeants interrogés. Leur engagement à l'égard de la communauté se limite à quelques dons et subventions accordés occasionnellement à certaines ONG et associations de bienfaisance. De même, leurs pratiques environnementales se limitent, pour la quasi-totalité des PME étudiées, à quelques « éco-gestes » liés à la rationalisation de la consommation des électricités et du papier ainsi que l'informatisation des supports de travail. D'autant qu'aucune entreprise n'est certifiée sur ses pratiques RSE.

Les raisons évoquées pour expliquer une telle situation sont essentiellement le manque d'intérêts de la part de ses dirigeants. Sans oublier le degré d'exigence de leurs marchés domestiques et partenaires sociaux locaux qui sont très peu regardants sur ces questions. Exception faite pour les dirigeants entretenant des relations avec l'étranger ou ceux dont ils sont contraints de par leurs donneurs d'ordres.

Ainsi, nous avons constaté que la taille influence considérablement le degré d'appropriation des pratiques RSE (entre TPE, PE et ME). Plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'appropriation du concept RSE tend à être prise en considération. De même pour le secteur d'activités, les dirigeants des PME industrielles sont beaucoup plus sensibles à la question de la RSE et adoptent davantage de pratiques en la matière.

Bibliographie :

Ansoff I. (1968), Stratégie du développement de l'entreprise. Editions Hommes et Techniques, Paris, 165 p.

Bauer M. (1993), Les patrons de PME entre le pouvoir, L'entreprise et la famille, Inter-éditions, Paris.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs, Enjeux et Stratégies. Editions La Découverte, Paris, 256 p.

Carroll A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, vol.4, n°4, pp.497-505.

Castro J.-L. (2002), Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management ; la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise. Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'Université Paris Dauphine le 26 mars.

Commission Européenne (2002), La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, Emploi & affaires sociales, no 347.

Creplet F., Mehmanpazir B. (2000), Une analyse cognitive du concept de vision entrepreneuriale, Working Paper, Universités Louis Pasteur & Robert Schuman, no 2000-04, BETA, Strasbourg

Duchéneaut B. (1997), Le profil du dirigeant de moyenne entreprise, Revue Française de Gestion, no 116, novembre-décembre, pp.95-110

Gasse Y. (1982), L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions, Revue Internationale de Gestion, vol. 7, no 4, pp.3-10.

Cherkaoui A. (2014), La réceptivité de la RSE : Un cadre d'analyse de l'expérience marocaine, Revue Internationale CREMA : Centre de Recherche en Economie et Management Africain, Vol. 1, No 1, p : 185-226.
http://revues.imist.ma/?journal=CREMA&page=article&op=view&path%5B%5D=4336

Cherkaoui A. & Bennis Bennani Y. (2015), La responsabilité sociétale de l'entreprise : un concept controversé, Revue Economie, Gestion et Société, N3 – Décembre. http://revues.imist.ma/?journal=REGS&page=article&op=view&path%5B%5D=4172

Julien P.-A., Marchesnay M. (1988), La petite entreprise : principes d'économie et de gestion, Édition Vuibert, Paris

Julien P.-A., Marchesnay M. (1992), Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, Piccola Impresa, no 1, pp.13-42

Mahé De Boislandelle H. (1998), GRH en PME, Universalité et contingences : essai de théorisation, Revue internationale PME, vol. 11, no 2-3, pp.11-30

Martinet A.-C. & Reynaud E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie ». Revue Française de Gestion, novembre-décembre 2001, n° 136, pp.12-25.

Martinet A.-C. & Reynaud E. (2004a), « Entreprise durable, Finance et Stratégie », Revue Française de Gestion, septembre-octobre, vol. 5, n° 152, pp. 121 à 136.

Martinet A.-C. & Reynaud E. (2004b), « Stratégies d'entreprise et écologie ». Editions Economica, Paris, 165 p.
Martinet A.-C. (1984) « Management Stratégique : Organisation et Politique », McGraw Hill.
Mercier Samuel. « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 5-7 juin 2001.
Quairel Francoise. « Responsable mais pas comptable: analyse de la normalisation des rapports environnementaux et sociaux ». Revue Comptabilité-Contrôle-Audit, 2004, 1, vol. 10, p. 7-36.
Suchman Mark. « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches». Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.

AUDIT SOCIAL ET RISQUE OPERATIONNEL DES RESSOURCES HUMAINES : CAS DES PME DU COMMERCE DE TEXTILE-HABILLEMENT AU LIBAN.

Mireille CHIDIAC EL HAJJ
Université Libanaise
mireillehajj@hotmail.com

Résumé
Cet article se propose de faire le point sur le risque opérationnel qui se trouve au cœur des préoccupations du dirigeant de la PME du textile et de l'habillement au Liban. Sous la loupe de l'Audit social, nous avons pu identifier et essayer de traiter ce type de risque, sans pointer ni sur les coûts et les bénéfices possibles, ni sur les espérances de gain. Les résultats de la recherche qualitative conduite auprès des dirigeants au sein de ces PME, ont permis d'identifier les différentes facettes du risque opérationnel qui sont à l'origine du risque de réputation de l'entreprise. Une feuille de route stratégique a permis d'élaborer des outils de prévention. Une meilleure prise de conscience par les deux principales parties prenantes, patrons-employés sur la nécessité d'une réforme du droit des contrats et sur la nécessité d'adopter une démarche intelligente pour tous (Jonquières et Joras, 2015), pourrait influer le climat social de la PME.
Mots clés: PME ; Dirigeants ; Audit social ; Risque opérationnel ; Risque de réputation ; feuille de route ; Démarche intelligente.

Abstract
This article implies that the operational risk is at the heart of the concerns of the textile and clothing SME owner-manager in Lebanon. Under the scrutiny of the social audit, we identified and tried to treat this type of risk, without pointing neither on the costs nor on possible benefits or gain on expectations. The results of the qualitative research conducted among these SMEs owners-managers, have identified the different aspects of operational risk, which are causing risks to the company's reputation. A strategic roadmap helped us develop prevention tools. Increasing stakeholders' self-awareness, on the need for a reform of contract law and on the need of an intelligent approach to all (Jonquières and Joras, 2015), could influence the social climate of the SME.
Keywords: SMEs; Managers; Social Audit; Operational risk; Reputational risk; roadmap;Intelligent approach.

Introduction
Gérer une entreprise c'est savoir associer, coordonner et combiner les ressources (Penrose, 1958), non substituables (Barney, 1991), capables de créer de la valeur (Mahoney, 1995 ; Ireland et Hitt, 2002) et de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991). Parmi ces ressources, nous comptons les ressources humaines, dont l'usage pourrait induire des risques de conflits, des risques opérationnels et financiers (Dupuich-Rabasse, 2002) et des risques de réputation (Eccles et al, 2007 ; Cailleba, 2009 ; Kaplan et Mikes 2012). Car dans les activités de toute entreprise, les erreurs humaines, intentionnées ou non, peuvent être nombreuses. Leur occurrence peut avoir des impacts variés, sur la rentabilité (Hall et Weiss, 1967 ; Samuels et Smyth, 1968 ; Christensen et al, 1978), la préservation du patrimoine investi, (Witterwulghe, 1998), la survie, le développement et la croissance de l'entreprise.
A cet égard, le secteur bancaire a rassemblé ces erreurs sous l'égide du risque opérationnel. Mais si ce secteur a fait parler de lui en termes de ce type de risque, il n'est pas le seul à y être concerné. Toutes les entreprises quel que soit leur type ou leur taille y font face. En fait, « *les événements observés depuis le*

début des années 2000 (affaire Enron, Worldcom, Parmalat ou les attentats de septembre 2001) sont venus rappeler qu'une autre source de pertes financières significatives pouvait provenir du fonctionnement opérationnel : fraudes, détournements, condamnations, dysfonctionnements » (Lamarque, 2009). Et si les études de de Hoyt Liebenberg (2011), et de Pagach et Warr (2011), affirment que les grandes entreprises exigent un système de gestion des risques plus efficace en raison de la complexité des risques qu'elles peuvent encourir, ces mêmes risques peuvent peser encore plus lourd sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME), en raison de leur faible culture de gestion de risque. Elles ne sont pas armées contre le risque, ne possèdent aucune stratégie de risque, et n'ont pas la capacité d'allouer « *des moyens humains et financiers dédiés à des dimensions de gestion et de couverture de risques* » (Darsa, 2013).
Les décisions de la direction de l'entreprise s'avèrent le cas échéant déterminantes. Identifier la typologie des risques auxquelles l'entreprise pourrait encourir ; savoir les gérer pour prévenir les pertes financières ; analyser et évaluer les actions et les développements qui l'empêcheraient d'atteindre les objectifs de l'entreprise et de mener à bien sa stratégie, sont de nature à les contrôler et à les limiter. Mais le faire ne veut pas nécessairement impliquer une vérification des états financiers de l'entreprise. Aux côtés de l'Audit dit financier, un autre Audit dit social, monté en puissance depuis les débuts des années 1950, a été retenu comme outil d'observation, de gestion et de direction (Vatier, 1995). Sa fonction principale est de faciliter le contrôle transparent. Instrument fort de la responsabilité sociale, il vérifie comment les programmes sociaux et environnementaux sont couverts. Joindre les deux Audits financier et social, impliquerait tant le respect de l'environnement, du social et de la commmunauté que l'assurance des profits. Ce qui ne pourrait que renforcer la confiance des actionnaires et mieux refléter les valeurs de l'entreprise.
L'objectif de cet article est de présenter le concept d'un type de risque particulier dans un contexte particulier. En d'autres termes, l'article envisage de présenter le risque opérationnel au sein de la PME du commerce de textile de détail et de gros au Liban, dans une optique de management des Ressources Humaines, pour en évaluer la performance. Ce qui implique d'abord une réflexion sur la PME du commerce de textile dans son contexte actuel, puis une étude de la typologie du risque opérationnel. Nous ferons un bilan social décrivant l'impact des répercussions de ce type de risque au sein d'une PME, où l'entrepreneur est la *« seule personne-clé […] qui assumerait les risques inhérents au fonctionnement incertain du marché* » (Julien et Marchesnay, 2011, p16). Nous mettrons par la suite le point sur les différentes actions prises par les dirigeants de ces PME pour le maîtriser. Et pour finir, nous proposerons une feuille de route.

1. La PME entre l'Audit social et le risque opérationnel des ressources humaines (RH)

1.1. Les spéficités de gérance des RH de la PME

« *Au cours des vingt dernières années, l'intérêt pour les entreprises de petite taille et de taille intermédiaire n'a cessé de croître »* (Marshenay et Messeghem, 2011). Dans le contexte spécifique du Liban, le rôle de la PME est inclus parmi un « *certain nombre de réformes qui pourraient être entreprises afin d'éviter que les capitaux privilégient en premier lieu le financement de la dette de l'Etat et le secteur immobilier »* (Femise, 2005).

La PME a des spécificités propres : gestion centralisée, système d'informations informels, faible spécialisation du travail, marché géographique et psychologique proche (Julien, 1998). Appréhendée comme un « mix de proximités » temporelles, hiérarchiques, fonctionnelles et autres, (Torrès, 2002), elle confère un caractère plus humain que la grande entreprise. Ce qui exacerbe la dimension humaine et rend les relations avec les ressources humaines plus subjectives qu'objectives. Ses critères de gestion spécifiques (Marchesnay, 1991 ; Torrès, 1999), proviennent généralement du rôle prédominant du dirigeant, dont « *les buts déterminent la conduite de l'entreprise »* (Marchesnay, 1991). Ce qui rend floue la frontière entre décision stratégique et décision opérationnelle (Marshenay et Messeghem, 2011). Le dirigeant monopolise toutes les orientations : stratégiques, administratives et opérationnelles de son entreprise. La gestion de la PME, la gestion du risque, le recrutement du personnel sont de ses propres affaires (Torrès, 1999). Ainsi a-t-il la possibilité de connaitre tout employé, de connaitre les risques qu'il pourrait engendrer et de pointer sur ses qualités et ses défauts (Barreyre, 1967). Son attitude envers les risques reste cependant *« simpliste »* (Marchesnay et Julien, 2011, p18). Pourtant, c'est l'ère du risque

(Beck et al, 1994), qui affecte non seulement les grandes entreprises, mais touche aussi bien les PME (Kenett et Raanan, 2011)[50].

1.2. Les caractéristiques du risque Opérationnel

Sont regroupées au nom du rique opérationnel tant les erreurs humaines et la gestion du personnel, que les défaillances des systèmes d'information. Il est tout événement qui perturbe le déroulement normal du processus métier et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de l'entreprise -fût-elle financière ou non. « *Les risques opérationnels sont constitués de tous les dysfonctionnements possibles dans la gestion des ressources….Mais bien souvent, l'entrepreneur doit en assumer seul une large partie, et ne peut faire une distinction entre les risques stratégiques et les risques opérationnels, qu'il traite simultanément, du jour au jour* » (Julien et Marchesnay, 2011, p18). Face à la complexité du quotidien, le dirigeant essaie de contrôler le risque et s'efforce à relever ses facteurs, de chiffrer les coûts de dysfonctionnement , à apporter des solutions pour minimiser l'impact des évènements non désirables et à aligner l'aversion à ces risques sur la stratégie de l'entreprise pour en dégager une politique générale de gestion des risques. (Pierandrei, 2015, p54)

King (2001) définit le risque opérationnel comme « *le lien entre l'activité du travail d'une entreprise et la variation de résultat du travail* ». L'approche de Vanini en 2002, vient au contraire, défendre l'idée que le personnel et le système ne sont pas que causes de pertes, mais des détecteurs de gains potentiels. En revanche, la Directive européenne et le comité de Bâle (2003) s'accordent que le risque opérationnel est « *le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures personnels et systèmes internes ou à des événements externes* ». Pour le comité de Bâle II, le risque opérationnel est « *un risque interne* **qui recouvre** *les erreurs humaines, les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations* ». Mais ces différentes définitions du risque opérationnel présentent des lacunes, puisque le cadre de Bâle II (2004) exclut spécifiquement les risques stratégiques et de réputation, en raison de la difficulté d'affacturage en exigences de fonds propres. Ce qui supprime les normes communes d'identification du risque de réputation, pourtant indispensables à la bonne marche des affaires. A savoir que les entreprises à réputation positive, attirent plus de clientèle et sont perçues comme offrant plus de valeur. Ce qui leur permet de générer plus de profit. (Eccles et al, 2007).La réputation étant avant tout une question de confiance. C'est *« la reconnaissance de l'honnêteté et de l'empathie de l'entreprise au sein de son environnement »* (Doney et Cannon, 1997). C'est *« la représentation collective des actions passées et présentes d'une entreprise, qui fonde sa capacité à créer de la richesse et à répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes (les stakeholders) »* (Cailleba, 2009). Or si ce risque provient de sources externes comme la concurrence ou l'évolution des attentes des consommateurs et autres ; il découle principalement des risques internes de l'entreprise, émanant de processus, des RH, etc. Ce qui met la lumière encore une fois sur les Ressouces humaines

1.3. Les caractéristiques de l'Audit social

Dans ce prolongement, les publications, en Audit social de Candau, (1985) ; Igalens, (2000) ; Combemale et Igalens, (2005), ont permis de diagnostiquer certains dysfonctionnements des ressources humaines comme l'absentéisme, le turn-over et les accidents de travail et autres et permis d'étudier leurs conséquences sur l'activité des entreprises ; en pointant sur le contrôle interne plutôt que d'évaluer les coûts/bénéfices engendrés. Nous reprenons la définition d'Igalens et Peretti (2008), sur l'Audit social. C'est « *un processus appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes ; ce processus est méthodique, indépendant et documenté, il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »* (Igalens et Peretti, 2008, p37). L'une de ses missions est d'évaluer les risques sociaux, d'apprécier la vulnérabilité de l'organisation et de mettre le point sur les conséquences dégénérées.

L'Audit social est donc une partie d'audit interne, axée sur les RH. Il sert à évaluer leurs activités et leurs performances, dans l'objectif de mener des actions correctives, et ce, à travers une démarche objective pour garantir l'efficacité. L'Audit interne étant, selon l'Institut Français de l'audit et du contrôle interne, (IFACI, 2000), « *l'activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le*

[50] Kenett & Raanan (2011, p5) définirent le risque opérationnel comme étant : « *The Operational risk management. Semantic-driven knowledge systems for operational risk measurement and mitigation, in particular for IT-intensive organizations. Management of operational risks of large enterprises and SMEs impacting positively on the related user communities in terms of service levels and costs*"

degré de maitrise de ses opérations…Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique ses processus de management des risques…et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité ».

1.4. Entre l'Audit Social et le Risque opérationnel spécifique RH

La comparaison entre les deux concepts d'Audit social et de risque opérationnel spécifique RH permettrait d'identifier les modalités, objectifs et moyens de couverture propres à chacun d'eux :

Tableau 1- Entre l'Audit social et le Risque opérationnel des RH

Type	Modalité et prise en charge	Objectif	Moyen de couverture
Audit interne	**Interne/Qualitatif** **Pris en charge par les auditeurs externes sur un contrat d'entreprise ou d'auditeurs internes dans le cadre de programmation annuelle (Igalens et Peretti, 2008)**	L'audit social est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des RH (Guerrero, 2008). Il est relié aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes.	Etudie les conséquences des RH sur l'activité des entreprises en pointant sur le contrôle interne plutôt que d'évaluer les coûts/bénéfices engendrés.
Risque opérationnel	**Interne/Quantitatif** **Pris en charge par la fonction « Risk Management »**	**Couvre les erreurs humaines,** les fraudes et malveillances, les défaillances des systèmes d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, incendies, inondations.	**Bâle II : donne au risque opérationnel une importance considérable.** Il entre dans le calcul des fonds propres réglementaires

1.5. Opter pour le qualitatif

Pour certains, la problématique du risque interne n'est qu'une question de conformité. Elle peut être résolue par l'élaboration de beaucoup de règles que les employés devraient suivre. Pourtant, l'étude de Kaplan et Mikes (2012) a révélé que les employés et les gestionnaires corrompus peuvent se permettre des actions non autorisées, illégales, contraires à l'éthique, incorrectes, ou inappropriées, capables de diminuer de la valeur de l'entreprise. Ce qui demande des entreprises la création d'une zone de tolérance pour les défauts et les erreurs à gravité tolérée, pour arriver par la suite à les éliminer complètement. Les actions souhaitées étant : les discussions constructives, la prévention, le suivi des processus opérationnels et autres. Un danger pourrait pourtant survenir. Il serait relié à la façon de traiter ce risque, puisque les dirigeants auraient tendance à jouer le rôle de *« deals makers »* plutôt que celui de *« deal questionnaires »* (Kaplan et Mikes, 2012).

Ainsi faudrait-il avoir recours, le cas échéant, soit à la fonction surtout quantitative du « Risk management », soit à celle qualitative de l'Audit social, pour corriger les erreurs surtout humaines. Car « *Bien qu'ancienne dans la banque et l'assurance, la fonction Risk Management est cependant relativement jeune dans l'entreprise. Le Management des risques est la discipline qui s'attache à identifier et à traiter avec méthode les risques auxquels s'expose l'entreprise* » (Pierandieri, 2015, p13). Traiter le problème du risque opérationnel sous la loupe de l'Audit social permettra d'identifier le risque, de le détecter et de le traiter, sans pointer ni sur les coûts et les bénéfices possibles, ni sur les espérances de gain. Ainsi, des 23 types de risque opérationnel, prises des catégories énoncées dans Bâle II, seuls ceux en rapport avec notre cas d'étude, seront relevés et qualitativement étudiés. Nous éviterons ainsi d'avancer des termes comme le blanchiment d'argent et autres, ayant rapport avec le travail bancaire. Et seuls les types de risque opérationnel RH à occurrence élevée seront retenus.

2. Le Cadre méthodologique de l'enquête

2.1. Le cadre de la PME du commerce de détail et de gros en général et du secteur de l'habillement et du textile en particulier au Liban

Cette recherche vise à étudier les effets du risque opérationnel RH sur la PME du secteur de l'habillement et du textile au Liban. Pour comprendre le cadre de cette entreprise, il serait d'abord intéressant de présenter un aperçu sur la taille de la PME du commerce de gros et du détail en général (qui regroupe entre autres le secteur de l'habillement et du textile), de préciser son importance et de prendre en considération sa part de contribution dans le PIB au Liban. Nous inscrivant dans ce cadre, nous allons pouvoir attirer l'attention vers la gravité élevée de l'occurrence du risque opérationnel, pouvant nuire aux intérêts de la PME et pouvant entraîner des pertes financières par suite de fraudes et d'erreurs, notamment parce que les employés ne respectent pas dans la plupart des cas –comme nous allons le montrer- les principes d'éthique et de déontologie.

a- **La taille de la PME au Liban :** Dans un pays où il n'existe pas de définition communément admise des PME, nous considérerons une PME comme étant toute entreprise dont l'effectif est inférieur à cinquante employés, (Chalhoub, 2011), avec des chiffres d'affaires allant jusqu'à 500 000 US$ (Sawaya, 2012).

b- **L'importance de la PME au Liban:** Renforcer la liberté d'entreprendre, améliorer la compétitivité du secteur privé libanais et favoriser la capacité avant-gardiste des entreprises et surtout des PME (Femise, 2005 ; développement économique, 2013), sont les éléments clés pour créer des emplois (Nasnas, 2007), réduire la pauvreté (développement économique, 2013) et assurer plus que les 80% de la production nationale de Nasnas (2007), ou des 70% de Choucair (2012). Raisons pour lesquelles nous avons voulu mettre la lumière sur le secteur de l'habillement qualifié de *secteur d'avenir pour le Liban* (Rozelier, 2015).

c- **La participation du secteur au PIB du pays :** L'économie libanaise est composée surtout de PME. En 2006, on comptait 181 231 entreprises, dont 90% sont des PME, avec un effectif de moins de 4 employés, et moins d'un tiers d'entre elles immatriculées au registre du commerce (Localiban, 2009). Selon l'activité économique, la plupart de ces PME appartiennent au secteur commercial (CES Gov, 2004). Le pays, friand de marques, suit l'évolution mondiale de la mode, mais observe un retard considérable avec un nombre d'employés et un chiffre d'affaires allant en décroissance. Les seuls chiffres que nous avions pu récupérer sont les suivants :

Tableau 2 : L'industrie du textile et de l'habillement au Liban

Années	Nombre d'usines et d'ateliers	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires
1999	1.239	15.470	336
2005	568	6.987	77

Source : Ghosn, M., (2011), L'Industrie du textile et de l'habillement au Liban

La dégradation de la situation des PME a deux principales causes : une première externe en rapport avec la situation économique et politique du pays ; une seconde interne en rapport avec la gestion interne de la PME du secteur de l'habillement et la prédominance de certains risques, dont notamment le risque opérationnel des RH.

2.2. Le cadre méthodologique de l'étude

L'objectif de la recherche restituée dans cet article est de construire une représentation par les entrepreneurs-dirigeants des PME, des instances du risque opérationnel, responsable d'une partie non négligeable des pertes au sein de leurs entreprises. Vu l'absence d'un département spécial dans les PME pour la gérance des risques, nous nous sommes permis d'emprunter le rôle d'auditeur interne afin d'évaluer qualitativement les résultats. Puisque le quantitatif de Bâle ne peut être appliqué dans les PME libanaises où le dirigeant s'abstient de publier l'état financier de son entreprise[51]. Et ce pour plusieurs raisons, à savoir : la peur de la concurrence, la fuite des taxes et les impôts, le poids que cela peut peser sur la négociation des affaires et autres. Les chiffres pour ainsi dire seraient manipulés et ne pourraient pas appréhender la question de risque opérationnel de façon objective et transparente. Ce qui nous a poussés à entamer une enquête avec combinaison de plusieurs techniques d'investigation.

Le processus de la recherche repose sur des entretiens semi-directifs effectués auprès d'un échantillon de 100 dirigeants dans 100 PME, de taille précise ne dépassant pas les 50 employés, dans deux différentes

[51] « *Les statistiques sur les dépôts de bilan (des PME au Liban) sont indisponibles, d'où une vision incomplète de l'évolution de leur nombre* » (LocaLiban, 2009)

régions du pays, sur une période allant de 2012 à 2015. L'une dans la région du Kesrouan, dans le village d'Achkout avec toutes les 30 entreprises du commerce de détail de la région[52]. L'autre à Beyrouth, plus précisément dans la région de Barbour avec 70 entreprises du commerce de gros et de détail. Sachant que les plus gros fournisseurs du Liban de vêtements et textiles se trouvent dans cette région. Ils en importent en permanence de l'Europe, de la Turquie et de la Chine. Un total de 85 dirigeants, des entreprises retenues, a participé aux entretiens.
Pour renforcer la fiabilité des données, nous avons utilisé la triangulation, (Miles et Huberman, 1994), pour « *consciemment soutenir, recouper, et corroborer les résultats de l'étude»* (Mucchielli, 2004, p.289). Et ce, à travers l'observation, l'entretien semi-directif, et le retour aux documents que nous disposons. L'étude exploratoire fondée sur des *entretiens semi -directif*s a permis de comprendre les critères du risque opérationnel au sein des PME sous étude. Les données recueillies et les *Verbatim* ont été classés sous forme de thèmes, à l'aide de l'Excel 2007, puis ont été analysées.L'étude des pratiques opérationnelles a permis:

1- De détecter le risque opérationnel humain au sein de la PME;
2- De mesurer qualitativement son impact sur l'entreprise;
3- D'identifier les actions prises par les dirigeants, pour en anéantir les conséquences.

Et de proposer par la suite un essai de feuille de route pour les PME sous étude. Ce qui va en parallèle avec la définition de l'audit interne de l'IFACI et s'aligne avec la démarche de l'audit social de Jonquières et Joras (2015).

3. Les résultats de l'enquête

Pour gérer le risque, on devrait d'abord l'identifier et le connaître. Les questions, surtout ouvertes, ont permis de déceler et de lister les différents risques opérationnels repérés par les dirigeants et d'appréhender par la suite les actions prises par ces mêmes dirigeants afin d'améliorer l'efficacité organisationnelle.

3.1. Détecter le risque opérationnel au sein des PME sous étude

Les observations et les entretiens ont révélé que les dirigeants des entreprises au Liban sont devenus de plus en plus sensibles aux enjeux de recrutement. Ils se trouvent hésitants sur les ressources humaines à engager. Les dirigeants interrogés ont attribué la nouvelle forme de risque opérationnel à des facteurs de nature diverses, aussi bien internes qu'externes. Les facteurs internes ont rapport à la relation dirigeant-employé, à la psychologie de l'employé et à son attitude éthique. Les facteurs externes sont surtout liés à la situation économique et politique du pays, qui influence en grande partie le comportement des salariés.
En leur demandant un exemplaire, un rapport ou un résumé périodique des risques, il s'est avéré qu'aucun des dirigeants ne possédait un rapport concernant les pratiques opérationnelles des employés, ni l'évaluation du degré du risque envisagé. Aucune information n'est rédigée. Et ce, contrairement aux directives de la Confédération Suisse, (2013), qui insiste sur la surveillance continue au travers des rapports, des résumés et des bilans des pratiques opérationnelles des employés. Des outils qui auraient permis de mieux évaluer les risques et d'en limiter les dégâts. La raison pour tous les interviewés est la même : Il n y a pas de conseil d'administration, ni de responsable en charge pour recevoir des rapports. C'est lui le propriétaire-dirigeant qui prend toutes les décisions. Raison pour laquelle, le rapport ne servirait à rien.

3.2. Qualifier l'impact du risque opérationnel sur la PME

La nécessité de lister les différents types de risque opérationnel est fonction de deux facteurs : du besoin de découvrir la plupart des erreurs provenant des ressources humaines et du besoin de tester leur impact sur la performance de l'entreprise. Parmi les types de risque de Bâle, nous ferons surtout la lumière sur quatre variables: l'absentéisme, la fraude interne, la relation avec la clientèle et la sécurité du système. Ceci ne veut pas dire pour autant que les autres types de risque opérationnel n'existent pas, mais la probabilité d'occurrrence de ces quatre types de risque est la plus élevée. En outre, l'étude du terrain nous a permis d'y ajouter un nouveau type de risque: l'abus des outils de la technologie. Un sujet pas tout à fait nouveau, si l'on retourne à l'article de Malet (2005), qui évoque le sujet des '*interruptions numériques intempestives pendant que l'on est en train d'effectuer une tâche".* Rappelant ainsi l'étude de l'Université du Michigan qui montre que ces interruptions subies ou créées multiplient par trois le taux des erreurs.

[52]Les statistiques et les chiffres publiés manquent au Liban. Ces chiffres ont été obtenus grâce à la coopération de la municipalité d'Achkout.

L'absentéisme

Les arrêts sont selon la majorité des dirigeants, de courte durée. Souvent imprévisibles, ils peuvent désorganiser l'entreprise et entrainer de graves conséquences allant d'une surcharge de travail pour le personnel présent, à un souci pour combler le poste. Cette forme d'absentéisme pose surtout la question de l'intégration des jeunes et des nouveaux engagés dans l'entreprise, selon 90% des interviewés. Les moyens d'y lutter et les dispositifs de contrôle sont divers. Nous citerons à titre d'exemple : les pénalités, la convocation des salariés absents pour entretien et autres. Les procédures sont différentes mais désormais insuffisantes. Ce qui pousse les dirigeants à substituer la main d'œuvre locale par une autre étrangère et à recourir à un turn-over fréquent qui empêcherait tant la bonne formation des RH que l'innovation.

La Fraude interne

Le processus de vente passe par plusieurs étapes, entre autres : la facturation du bien ou du service demandé, le remboursement et la comptabilisation de l'opération. Or ce processus peut dévier du droit chemin, si l'employé décide de négliger l'une de ces étapes. Selon 85% des dirigeants, la fraude peut revêtir plusieurs visages comme vendre la marchandise sans enregistrer la vente dans les comptes, annuler une transaction, falsifier des factures, ou faire des remises imaginaires. Nous proposons dans ce sens, l'un des verbatim recueillis :

« *C'est la fraude en bonne et due forme*, *qui peut prendre plusieurs formes,* insiste l'un des dirigeants. *Le comble, c'est quand un de mes clients s'est présenté un jour pour échanger le bien qu'il avait acheté et dont la transaction n'avait pas été enregistrée, pour raison de vol*. »

Or si, dans un cas pareil, il a été facile de la détecter, la fraude peut parfois, selon la majorité des dirigeants, s'avérer difficile à être identifiée, n'offrant pas de piste à suivre dans l'inventaire des caisses. Ce qui permet de dérober aisément la trésorerie de l'entreprise. Les techniques de dissimulation de fraude rendent l'entreprise et son dirigeant victimes de détournement et détruisent la valeur au lieu de la créer.

La relation détériorée avec la clientèle

Des relations étroites avec les clients constituent un avantage comparatif pour l'entreprise. Fidéliser sa clientèle et attirer de nouveaux clients est un enjeu stratégique. La majorité des dirigeants considèrent que toute dégradation de la relation avec la clientèle peut engendrer un risque dit de réputation, dont l'impact sur les activités de l'entreprise pourrait être catastrophique. C'est l'actif intangible le plus précieux de l'entreprise qui lui permet d'afficher des bénéfices à long terme, mais en contrepartie, le risque le plus difficile à gérer.

En conséquent, les dirigeants observent les échanges employés-clients et font des reproches et des remarques, en espérant une meilleure efficience des ressources. Mais la communication dirigeants-employés semble parfois bloquée. C'est la cause pour laquelle les dirigeants n'arrivent pas, dans la majorité des cas, à laisser -à titre d'exemple- la clientèle seule avec les employés, de crainte que ces derniers ne commettent des erreurs irréversibles. Nous avancerons dans ce prolongement, l'exemple donné par l'un des dirigeants, qui se plaignait de son employée qui avait détruit la relation précieuse qu'il maintenait avec l'une de ses clientes, « *pour objectif de vol* », quand elle lui demanda de rembourser le prix des cadeaux qu'il lui avait offerts auparavant. S'inspirant de Benjamin Franklin, il postule qu' *«Il faut beaucoup de bonnes actions pour construire une bonne réputation, et une seule mauvaise pour la perdre »*. Car depuis, la cliente et ses proches ne sont jamais retournés au magasin, malgré toutes les excuses offertes.

La sécurité du système

Le vol d'informations - parfois confidentielles- en faveur de concurrents peut sérieusement nuire à l'entreprise, tant sur le plan de la concurrence et de la compétitivité, que sur le plan financier. Notre étude a montré qu'une entreprise sur six a été victime de tentatives de vol d'informations. Toutefois, il faudrait mentionner qu'il ne s'agit pas là de vol d'une invention brevetée mais surtout de noms de fournisseurs ou de clientèle, d'un concept marketing, ou d'un plan de développement futur pour l'entreprise.

« *Tout est permis*, dit l'un des dirigeants. *Il n y a pas de limites*. *Je dirai même plus en vous donnant l'exemple de l'une de mes employées qui envoyaient- dès que je m'absentais- ma clientèle acheter de chez mon concurrent sous prétexte que notre entreprise ne possédait pas les articles demandés »*

Dans les cas observés, il n'existe pas de comportement éthique. Ce qui pourrait influencer les décisions et nuire non seulement à la qualité et à la quantité du travail mais aux chiffres d'affaires et à la réputation de l'entreprise.

L'abus des outils de la technologie

Si Bâle avait attiré l'attention vers la fraude et la relation avec la clientèle, il n'en est pas le cas pour l'abus de la nouvelle technologie. Il est vrai que la nouvelle technologie, l'Internet, le téléphone portable, les réseaux sociaux et autres, ont créé dans les dernières décennies, de nouvelles opportunités, et révolutionné progressivement la façon de travailler ou de communiquer dans les entreprises. Mais leurs effets négatifs ne sont pas à négliger. A citer entre autres : la distraction. Censée être au service de la société, la nouvelle technologie est sans doute, paradoxalement, l'un des outils qui nuit le plus aux entreprises. En effet, la totalité des dirigeants estime que les médias sociaux sont la cause primordiale de destruction de la valeur dans leurs entreprises.

« *Les employés- surtout les jeunes- attachent trop d'importance à leur vie personnelle et à leur milieu social au détriment de leur vie professionnelle et de l'intérêt général de l'entreprise. Ce qui ne facilite guère leur fidélisation »,* estime un des dirigeants.

« *Les employés naviguent sur des pages personnelles et se rendent sur des sites web qui n'ont aucun rapport avec le travail*. *Ce qui peut coûter à l'entreprise des sommes énormes»,* réplique un autre.

3.2. Identifier les actions prises par les dirigeants

L'encadrement, le contrôle et la prévision des ventes ne sont pas scientifiquement organisés dans les PME sous étude, mais s'inscrivent dans un contexte informel de relations personnelles. Les employés recrutés dans les PME libanaises proviennent surtout de leur entourage, car il est de leur intérêt de prendre part au développement du tissu social qui les entoure. D'après les entretiens, le propriétaire- dirigeant, responsable de l'embauche des vendeurs, essaie d'entretenir avec les employés de son propre entourage, des relations affectives et de maintenir une sorte de confiance mutuelle. Ce qui nous rappelle la proximité géographique et psychologique dans la gestion des PME de Julien (1998), la « *Mix proximité* » de Torrès (2002) et le rôle de « *Dealer-maker* » du dirigeant, de Kaplan et Mikes (2012). Ces relations cependant ne tardent pas à se métamorphoser en des liens purement économiques.

Le dirigeant essaie de gérer son entreprise, armé de « *prudence et d'intuition »,* à la Julien et Marchesnay (2011). Pourtant, les cas s'avèrent parfois difficiles à maîtriser. Plus de 75% des interviewés prétendent ne plus savoir comment communiquer avec leurs employés. Les réponses sont contrastées sur les décisions à prendre quant à l'embauche ou au licenciement des RH. Une divergence est claire entre la qualité des activités des RH d'une part et les objectifs de l'organisation d'une autre. 85% des dirigeants affirment que les employés ne connaissent pas leurs responsabilités. Ce qui nuit à la conformité aux règles, à la pertinence, et aux buts à atteindre, chers à l'Audit social. Pour regagner leur pouvoir, 65 dirigeants estiment qu'une stratégie défensive est indispensable. Puisque le risque opérationnel peut mettre la survie de l'entreprise, son avantage comparatif et sa réputation en danger. En outre, la plupart des interviewés admettent la nécessité de traiter les risques présents, au jour le jour, ce qui nous rappelle Julien et Marchesnay (2011). Pourtant, « *aligner l'appétence ou l'aversion à ces risques sur la stratégie et le pilotage de l'entreprise afin de dégager une politique générale de gestion des risques »,* comme le suggère le déroulement des étapes de Pierandrei (2015), ne présente pas une mission facile.

Pour conclure cette partie, il serait pertinent d'ajouter que la plupart des employés dans la région de Barbour, touchent un salaire inférieur ou à la rigueur égal au salaire minimum de croissance (SMIC)[53] , alors que dans la région d'Achkout, le salaire y est équivalent ou légèrement supérieur.

4. Essai de feuille de route pour les PME sous étude

4.1. Les conséquences du risque opérationnel sur les PME sous étude

Les entretiens ont montré la prédominance de cinq variables dont la fréquence d'occurrence est élevée : 1/ l'absentéisme ; 2/la fraude interne ; 3/la relation détériorée avec la clientèle ; 4/ la violation du système de sécurité et 5/ l'abus de la nouvelle technologie. Leurs raisons d'être découlent surtout 1/ du bas niveau d'éducation ; 2/ d'un salaire offert n'équivalant pas des fois au SMIC ; 3/ d'une jeunesse nonchalante ; 4/ du mélange entre vie privée et vie professionnelle ; 5/ du « Mix de proximité » et 6/de l'absence de structure purement hiérarchique au sein de l'entreprise. Leurs conséquences en sont lourdes, puisqu'elles pourraient engendrer la perte ou la dégradation d'éléments indispensables à la survie de toute entreprise : 1/ la perte de la clientèle; 2/ l'incapacité d'innovation devant un turnover continu du personnel; 3/ la rupture

[53]En ce qui concerne le SMIC: « *Le décret sur le réajustement des salaires a été publié dans le Journal officiel. La hausse des salaires devient en effet effective dès le mois de février 2012. Le gouvernement avait adopté le 19 janvier le réajustement des salaires suivant la formule proposée par le patronat et la Confédération générale des travailleurs du Liban (CGTL).Le salaire minimum (SMIC) a été fixé à 675.000 LL (450 dollars)* » (Sawaya, 2012)

de formation; 4/ la dégradation de la productivité; 5/la dégradation de la qualité du travail; 6/ les pertes d'avantage concurrentiel et 7/la dégradation des profits. De plus, ces variables seraient surtout à la base de la détérioration de l'image de marque de l'entreprise, et donc à la base du risque de réputation. Ce qui pointe sur la définition de Bâle qui n'avait pas incorporé ce type de risque dans sa définition du risque opérationnel. Et s'induit en revanche dans le prolongement du travail d'Eccles et al (2007).

4.2. Un essai de feuille de route

S'inspirant de Pierandrei (2015) et de sa contribution sur le sujet du management des risques, nous présentons un essai de feuille de route qui pourrait servir de programme de prévision.

Tableau 4: Essai de feuille de route.

Type du risque opérationnel	Impact (selon les verbatim des employeurs)	Prévention
Absentéisme	-Constitue une menace pour la productivité de l'entreprise -Impact sur les ventes et les gains de l'entreprise -Incapacité d'innovation devant un turn-over continu -Substitution par une main-d'œuvre étrangère	-Accorder une importance aux réclamations des salariés -Créer une zone de tolérance -Sensibiliser et Motiver le personnel -Imposer des limites et des règles strictes
Fraude interne	-Impact sur les ventes et les gains matériels d'une part et sur le know-how interrompu d'une autre. -Congédiements, poursuite, remplacement d'employés, problèmes de turnover, entrainant des conséquences juridiques pouvant affecter l'image de l'entreprise -Coûts de remplacement du salarié - Avoir recours- en conséquence de quoi- aux seuls membres de la famille	-Etablir une charte exposant clairement les conséquences de la fraude sur l'employé du point de vue juridique -Rédiger et faire signer à chaque salarié un contrat de travail pour entretenir dès le début une relation formelle -Adopter un système de surveillance continu -Tenir un registre sur l'identité et les caractéristiques du personnel -Rémunérer les salariés sous l'égide du SMIC
Relation détériorée avec la clientèle	-Perte de ventes -Dégradation sensible du taux de satisfaction des clients -Dégradation de l'image de l'entreprise -Recul/stagnation des parts de marché -Climat de travail affecté -Détérioration de la compétitivité de l'entreprise	-Fréquence de contrôle qui pousse à la conformité -Système de surveillance et de contrôle continu -Précision du champ d'intervention de l'employé avec séparation des tâches -Ecriture des rapports pour assurer un référentiel et une comparabilité des données
Viol du Système de sécurité	-Conscience déontologique et éthique en déclin -Pertes de ventes, pertes matérielles, financières ou stratégiques -Pertes de parts de marché -Harcèlement psychologique du dirigeant causant le stress -Perte de confiance	-Préciser le rôle de chacun -Réaliser des audits réguliers -Disposer d'outils juridiques et porter atteinte aux droits de propriété -Anticiper par contrat les actes, y insérer une clause de non-concurrence et y intégrer une clause spécifique sur la propriété des fichiers clients, fournisseurs et autres parties prenantes, sur supports papier et électronique
Abus des Outils de Technologie	-Distraction freinant la productivité -Interruption de travail -Perturbation cognitive -Demande d'énergie pour se reconcentrer. - Embauche de personnes âgées et mûres « *qui se respectent* », qui n'éprouvent pas trop d'intérêt pour la nouvelle technologie et à ses moyens de distraction.	-Réinventer l'espace ergonomique pour faire des pauses de travail à des heures fixes et prédéterminées.

L'objectif de cette feuille de route est de servir, à la manière de tout audit social, à passer en revue les moyens de prévention proposés, de définir les principaux risques présents, d'y intégrer des mesures de prévention concrètes et de mettre le point sur les dominantes à traiter. Nous pointons sur les six dominantes suivantes :

1) Selon l'Audit social, les obligations des employeurs sont multiples. Ils doivent fournir le travail convenu et les moyens de le réaliser. Ils doivent payer les salaires convenus et assurer la sécurité des employés et de leurs biens (Sekiou et al, 2004). L'employé en revanche doit

consciencieusement effectuer son travail. Il est obligé de loyauté et de bonne foi. Ce qui n'a pas été observé dans la majorité des cas traités.

2) Les cas observés présentent une anomalie : l'absence de contrat. Ce qui ne permet pas à l'Audit social d'accomplir sa tâche préventive et corrective.
3) Les racines des problèmes liés au risque opérationnel s'alimentent de la proximité géographique et psychologique dans la gestion des PME de Julien (1998), de la « *Mix proximité* » de Torrès (2002) et du rôle de « *Dealer-maker* » du dirigeant, de Kaplan et Mikes (2012). Pour les anéantir, une politique dirigeant-salarié, plus objective que subjective, avec précision des limites entre les différents niveaux hièrarchiques est requise.
4) Les PME ne possèdent aucun rapport concernant les pratiques opérationnelles des employés. Et ce, contrairement aux principes et directives avancées par la Confédération Suisse (2013), qui insistent sur la surveillance continue de ces pratiques.
5) Le risque opérationnel dans les PME est à la base de la détérioration de l'image de l'entreprise, et donc à la base du risque de réputation. Ce qui s'aligne avec les études d'Eccles et al (2007), de Cailleba (2009), et de Kaplan et Mikes (2012). Mais contrarie la définition de Bâle qui n'avait pas incorporé ce type de risque dans sa définition du risque opérationnel.
6) Les règles dictées par les dirigeants permettent de canaliser le comportement des employés, mais n'arrivent pas à dicter les « *Bonnes* » actions à prendre. L'essai de la feuille de route, inspirée de Pierandrei (2015), est capable de déployer un programme de prévision pour les PME.

Limites de l'étude et Conclusion

Fruit d'une recherche effectuée sur les entreprises de l'habillement et du textile au Liban, sur une période allant de 2012 à 2015, notre étude a pu mettre le point sur le risque opérationnel spécifique RH, loin d'être négligeable. Conscients de la gravité du problème, nous avons préféré plutôt « *dire que de se taire* » (Jonquières et Joras, 2015, p92). L'audit social nous a permis, « *d'entamer un examen professionnel reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer notre opinion sur les divers aspects de la participation des RH aux objectifs* [de nos PME sous étude] *et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des RH »,* selon les instructions de Peretti (2013). Notre mission cependant s'achève là. Et l'étude ne serait fructueuse que si trois actions seraient mises en œuvre: 1/la publication des résultats de notre enquête pour permettre aux dirigeants des entreprises du secteur de mieux appréhender la gestion de ce type de risque ; 2/ la nécessité d'une réforme du droit des contrats ; et 3/ l'autoévaluation annuelle des dirigeants de leur environnement social interne, assurant la « *Vérification simultanée de l'achèvement de l'efficacité et de l'efficience des actions entreprises »* (Jonquières et Joras, 2015, p 157).

En outre, notre étude se limite aux seules réponses des dirigeants. Il serait souhaitable en revanche de s'adresser aux employés pour comprendre leurs propres points de vue. Partant de l'idée de Smith, (1776, 2004, p 57), selon laquelle «*Un homme doit vivre de son travail* […] *le salaire de l'employé doit être au moins capable de le maintenir* », car s'il se laisse aller au désespoir, il aura tendance aux plus fortes clameurs, son comportement deviendrait agressif, violent, voir même « *choquant ».* Il reviendrait au dirigeant de déceler la bonne conduite à prendre, de trouver les solutions qui conviendraient et d'exercer un équilibre entre ses impératifs économiques et ses obligations sociales. C'est de lui que dépendent primordialement la qualité du climat social et des conditions de travail au sein de l'entreprise.

Pour conclure, une meilleure prise de conscience par les deux principales parties prenantes- patrons-employés- sur la nécessité d'adopter : un principe de solidarité face aux *avaries communes* (Segrestin et Hatchuek, 2012), une *conduite de changement* et *une démarche intelligente pour tous* (Jonquières et Joras, 2015) ; pourrait influer le climat social, non seulement de la PME sous étude, mais de toute PME qui confronterait le risque contraignant dudit risque opérationnel. Ces nouvelles pistes pourraient servir de point de départ à des champs de recherche qui s'annonceraient particulièrement vastes.

Bibliographie

Abl. (2014). The Economic Letter. Août 2014, ABL Repéré à : www. abl_el@abl.org.lb
Bale (2004). Basel Committee - BIS - Operational risk. Repéré à : www. bis.org/list/bcbs/tid_28/index.htm
Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, (17), 99-120

Barreyre.P.Y (1967). "L'horizon économique des petites et moyennes entreprises". Thèse de Doctorat de Sciences Economiques. Université de Grenoble. 480p
Barthelemy, B. et COURREGES, P. (2004). Gestion des risques. Méthodes d'optimisation globale. Edition d'Organisation.2000-2004.480p
Beck, U. Giddens, A. et Lash, S. (1994). Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order. Polity Press.240p
Brunner, A. et Luthiger, J. (2009). « PME durablement sécurisé gestion du risque opérationnel ». KMU-Magazin, (4). Mai 2009
Cailleba, P. (2009). « L'entreprise face au risque de réputation ». Responsabilté & Environnement, (55). Série trimestrielle des Annales des Mines. Juillet, 2009.
Candau, P. (1985). Audit social. Vuibert. 282p.
CEB Paris – SHL Talent measurement (2013) Lesquels de vos salariés sont les plus grandes sources de risque pour votre entreprise? January 21, 2013. Repéré à : htp : www. ceb.shl.com/.../lesquels-de-vos-salaries-sont-les-plus-g.
CES.GOV. (2004). General assembly of the Social and Economic council in Lebanon. PME/PMI : situation actuelle et perspectives . Repéré à : htp : www. ces.gov.lb
www.ces.gov.lb/.../Etude%20sur%20les%20PME-PMI
Chapman, C. et Cooper, D. (1983). "Risk Engineering: Basic Controlled Interval and Memory Models". Journal of the Operational Research Society, 34(1), 51-60.
Choucair, M, (2011). « La PME, développement et emploi ». Echonews. L'economie Libanaise et Arabe. Chambre de l'endustrie, du travail et de l'agriculture
Christensen, C. R, Andrews, K.R et Bower, J.L. (1978). Business policy: Text and Cases, Homewood, IL: R.D, Irwin. 4 ème Edition
Combemale, M. et Igalens, J. (2005). L'audit social. Que sais-je ? PUF. 127p.
Confédération Suisse. (2015). Gestion des risques stratégiques et opérationnels - CH.Repéré à www.kmu.admin.ch/finanzielles/03705/index.html?
Darsa, J-D. (2013). La gestion des risques en entreprise. Un environnement toujours plus risqué ? Ed : Gereso : Paris. 333p
Developpement Economique. (2013).Les journées de la Coopération UE-Liban. Mai 17, 2013. Repéré à: eeas.europa.eu/delegations/...of.../20130517_3_fr.pdf
Doney, P.-M. et Cannon, J.-P. (1997)." An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships». Journal of Marketing,61,p. 35-51.
Dupuich-Rabasse, F. (2002). Gestion des Compétences et Knowledge Management, Renouveau de la création de valeur en GRH. Editions Liaisons: France. 196p
Eccles, R.; Newquist, S. et SCHATZ, R. (2007). «Reputation and its Risks». Harvard Business Review. Boston. Massachusetts, 85(2), 104–114
Femise. (2005). Profil pays Liban.Institut de la Méditerrannée. France. Economic Research Forum.Egypt. Nov2005. Repéré à: www.femise.org/PDF/cp/cp-liban-0511.pdf
FMI. (2011). Analyse de la croissance du PIB réel, 1997-2009. Bureau de représentation du FMI au Liban. Mars 2012
Ghosn, M. (2011). L'Industrie du textile et de l'habillement au Liban. Repéré à : https://fr.scribd.com/.../L-INDUSTRIE-DU-TEXTILE-...Jul 17, 2011
Guerrero, S. (2008). Les outils de l'audit social : Optimiser la gestion des ressources humaines.Dunod :Paris.p211
Hall, M. et Weiss, L. (1967). "Firm Size and Profitability". The Review of Economics and Statistics, 49 (3): 319 –331
Hoyt, R. E. et Liebenberg, A. P. (2011). "The Value of Enterprise Risk Management". Journal of Risk and Insurance, 78(4): 795-822.
Igalens, J. (2000). Audit des ressources humaines. Editions Liaisons : France.169 p
Igalens, J. et Peretti, J-M. (2008). Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils. Ed Eyrolles : Paris.
Ireland, R.D. et Hitt, M.A. (2002). "Alliance Management as a Source of Competitive Advantage". Journal of Management, 28 (3): 413-446.
Jonquieres,M et Joras,M. (2015). L'Audit, une même démarche intelligente pour tous. Questions de Société. Ed EMS : Paris.192p
Julien, P.A. (1998). Les PME, bilan et perspectives. Economica : Paris. 2ème édition. 351p
Julien, P.A et Marchesnay, M. (2011). L'entrepreneuriat. Ed Economica: Paris. 111p
Kenett, R.S. et Raanan, Y. (2011). Operational Risk Management: a practical approach to intelligent data analysis. John Wiley & Sons Ltd. 324p
Kaplan, R. et Mikes, A. (2012)."Managing Risks: A New Framework". Harvard Business Review. Boston. Massachusetts, 90, (6).

King, J.L. (2001), Operational Risk, Measurement and Modelling. New York: John Wiley & Sons.276p
Lamarque, E. et Maurer, F. (2009). « Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage ». Revue Française de gestion, 1, (191) :93-108
Localiban. (2009). Données économiques et financières du Liban. Repéré à : www.localiban.org/article5096.htm
Malet, J. (2005). « Quand l'Homo Interruptus, distrait par le moindre ping de SMS, de mail ou de notification Facebook, rencontre l'open space, mal conçu et source d'autres interruptions, l'addition peut être très, très lourde pour l'entreprise et le collaborateur ». Les echos.fr.
Mahoney, J. (1995)." The management of Resources and the Resource of Management". Journal of Business Research, (33): 91-101.
Marchesnay, M. (1991). « La PME: Une gestion spécifique ». Persée, 1(206) : 11-17
Marchesnay, M. et Messeghem.K. (2011).Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat. Ed EMS: Paris. 192p
Miles, M.B et Huberman, A.M. (1994).Qualitative Analysis: An expanded sourcebook. 2nd Ed. Sage Publication. 352p
Mucchielli, A. (2004). Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Ed. Armand Colin : Paris.330p
Nasnas, R. (2007). Le Liban de demain. Ed. Dar An Nahar: Liban.483p.
Pagach, D. et Warr, R. (2011). "The Characteristics of Firms that Hire Chief Risk Officers". Journal of Risk and Insurance, 78(1): 185-211.
Penrose, E. (1959-2009). The theory of the growth of the firm. Oxford University Press. 4th Ed. 304p
Perrequin, M. (2004). « Problèmes méthodologiques : le risque opérationnel ». Revue d'Economie Financière, n°84, pp. 1-13
Peretti, J-M. (2013). Gestion des Ressources Humaines.Vuibert.19ème édition.272p
Pierandrei, L. (2015). Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance. Eds Dunod : Paris. 303p
Rozelier, M. (2015). « La mode, un secteur d'avenir pour le Liban ». L'Orient le jour 05/05/2015.
Samuels, J. et Smyth, D. (1968)."Profits, variability of profits and firm size". Economica, 35 (138): 127-139
Sawaya, P. (2012). « Niveau de rentabilité satisfaisant pour 90% des PME libanaises ». Le Commerce du Levant. 27-02-2012. Source: Lebanon this Week.
Sekiou et al. (2004). Gestion des Ressources humaines. De Boeck : Belgique.
Segrestin, B et Hatchuel, A. (2012). Refonder l'entreprise.Seuil, coll.'La République des idées ».119p
Smith, A. (1776-2004). The Wealth of Nations. Barnes &Nobles: NY. 517p
Torres, O. (1999). Les PME. Flammarion. Coll Dominos: Paris.128p
Torres, O. (2002). « Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises ». Actes du 6eme CIFPME, Montréal : Canada.
Vanini, P. et al. (2002), "Operational Risk: A Practitioner's View". Journal of Risk, 5 (3): 1-16.
Vatier, R. (1995). « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? ». ANDCP Personnel, n°365, Décembre 1995.
Vanini, Paolo and Ebnöther, Silvan and Antolinez-Fehr, Pierre and McNeil, Alexander, Operational Risk: A Practitioner's View (October 11, 2002). Journal of Risk, Vol. 5, No. 3, pp. 1-16, 2003.Top of Form
Witterwulghe, R. (1998). La PME: Une entreprise humaine. Ed De Boeck : Bruxelles. 173p

QUE SIGNIFIE ECOUTER ?

Fernando CUEVAS
ESC Pau
fernando.cuevas@esc-pau.fr

« Celui qui ne sait pas se taire sait rarement bien parler ».

Pierre Charron (philosophe français).

« Qui parle sème, qui écoute récolte ».

Sagesse Persane.

Introduction

L'importance de savoir écouter

L'empathie passe par l'écoute. Celle-ci peut être classée en :

a) passive (ce que font souvent les chefs qui écoutent le collaborateur tout en travaillant à autre chose),
b) sélective (en choisissant les éléments qui correspondent à son propre intérêt),
c) active (avec attention, au risque d'élaborer des jugements ou des interprétations) et
d) empathique (avec l'envie de comprendre et d'aider l'autre).

La compréhension passe par l'écoute « flottante » (psychanalystes), « non directive » (rogeriens), « bienveillante » (rogeriens) ou « active » (psychologues). L'écoute et, par extension la lecture, permettent la prise d'information sur l'essence de l'autre. Il s'agit d'un « processus attentionnel » (Doron R. et Parot F., 2011, page 238), d'une volonté de réceptivité. L'individu doit écouter avec les références de son interlocuteur et non les siennes propres. La rationalité de l'individu qui écoute n'est pas la rationalité de la personne qui parle. Une vraie écoute est active et surtout empathique. L'écoute est une des manifestations les plus importantes du respect de l'autre. Il serait maladroit d'être passif et de laisser simplement parler, surtout quand on souhaite être empathique. L'auditeur doit accorder de l'importance aux propos de son interlocuteur. L'individu qui écoute doit être disponible en se libérant de toute autre préoccupation. Surtout il doit avoir envie d'écouter. Je pourrais même dire que c'est l'activité mentale humaine la plus fatigante. L'auditeur pose alors une question ouverte et la personne y répond largement. La question est le fondement de la relation empathique, de la compréhension de l'autre et de l'éveil de l'esprit. Ou encore il peut poser des questions non fermées, pertinentes, claires, sans induire la réponse. Ce dernier point est très important. Les personnes non formées à la technique de l'entretien posent souvent des questions qui enferment la réponse. Nous avons par exemple : « est-ce que vous appréciez Monsieur X qui est très gentil ? ». Mais attention à ne pas tomber dans le piège de poser des questions qui feront uniquement plaisir à l'un ou à l'autre, sans que les réponses contribuent à la compréhension. Si c'est indispensable, il peut poser des questions indiscrètes. Très important : un individu qui écoute ne doit jamais anticiper la réponse qui va être donnée par l'interlocuteur, sinon il ne va pas écouter ce que son interlocuteur lui dit et garder son préjugé comme réponse. Avant de poser la question suivante, il doit accorder quelques secondes (5 ou 10) à l'interlocuteur pour qu'il puisse construire un complément de réponse si ce dernier le considère nécessaire. Le silence est un des facteurs des plus puissants pour la « fertilité » intellectuelle. Cette technique est à l'opposé de la pratique de l'écoute journalistique qui force les réponses, souvent en les interprétant, plutôt que faciliter leur construction. L'écoute est très influencée par les préjugés et par les

stéréotypes. Ceux-ci « empêchent d'écouter ». A cause des préjugés et des stéréotypes, celui qui écoute insère le discours dans un contexte faux. Celui qui parle, s'il est conscient, va consacrer du temps et de l'énergie à les combattre. L'individu doit écouter à chaque occasion comme si c'était la première fois. Il doit avoir une sensibilisation aux significations changeantes du discours d'Autrui et surtout aux non-dits. D'où l'importance de l'observation de l'expression non verbale : posturale, emphatique, etc. Etre écouté de manière compréhensive par Autrui permet au sujet de s'écouter lui-même.

L'écoute demande une attention centrée sur ce qu'éprouve l'autre avec patience et du temps. C'est un acte de modestie et d'humilité. L'auditeur fait un travail « d'ajustement » à la réalité de l'autre. Dans nos sociétés occidentales, la parole est très répandue. C'est l'écoute qui fait défaut. Qu'est-ce qu'on attend de nos parents, de nos chefs, de nos amis, etc. ? Qu'ils nous écoutent ou qu'ils nous parlent ? Un auditeur se centre sur l'autre et manifeste par conséquent de l'intérêt pour l'autre. L'interlocuteur, qui vit rarement l'occasion d'être écouté sans être évalué, se sent valorisé, compris et ceci entraîne un effet de renforcement de son moi ou estime de soi. L'individu devra témoigner à son interlocuteur son centrage sur lui, renforçant ainsi le lien de confiance. Ce qu'il y a d'intéressant dans l'écoute c'est que finalement celui qui parle et celui qui écoute s'enrichissent mutuellement, même si le contenu vient uniquement de l'un d'eux. Et l'interlocuteur se sentira plus sûr de lui-même à la fin de l'échange.

N'oublions pas que l'individu devient « un confident » de l'autre personne. L'écoute est amorale concernant les contenus échangés mais morale quant à la discrétion qu'elle implique. L'écoute est bien évidemment une attitude mais aussi et surtout une méthode voire une démarche sociale professionnelle. Les côtés spontané et intuitif sont presque inexistants. L'empathie doit s'apprendre et surtout elle implique une vigilance permanente des interférences psychologiques de l'individu qui cherche à être « empathique ».

Cela signifie saisir le vécu ou le plaisir de l'autre comme l'autre les ressent et en percevoir les causes comme il les perçoit, sans jamais perdre de vue que c'est comme si nous étions affligés ou réjouis de la même manière.

Rôle et contre-rôle.

L'écoute est comprendre la personne de l'autre mais aussi comprendre son rôle. Un **rôle** est structuré essentiellement par trois conceptions :

a) ce que l'individu interprète de son rôle,
b) ce que le contre-rôle attend de lui,
c) ce que la société attend du rôle.

Un rôle existe car il y a un **contre-rôle**. Pour être père, il faut qu'il ait des enfants. Pour être époux, il faut une épouse. Dans une société il y a des milliers de couples de rôle et contre-rôle : professeur-élève, médecin-patient, parrain-filleul, chef-subordonné, etc. Pour qu'un rôle existe, il faut que l'autre le reconnaisse. Faute de cette reconnaissance la relation disparaît et de la même manière les rôles disparaissent, à moins que la société ait une attente très importante. Dans les organisations il y a les descriptions de poste qui décrivent les fonctions du collaborateur. Le rôle serait les attentes de la direction, des collaborateurs, des collègues, des clients, etc. qui vont au-delà des attentes écrites.

Tant les attentes explicites comme les implicites déterminent un cadre d'action. Quand l'individu ne répond pas à ces attentes en sortant du cadre il risque de déconcerter voire d'affoler son entourage.

L'un peut avoir le rôle de père et l'autre le rôle de fils. Ils vont avoir des interactions influencées très largement par leurs rôles. Chacun en interprétant le sien et celui de l'autre. Mais chaque couple d'individus aura une relation unique et singulière. Même dans le cas des familles où c'est le même chef, celui-ci sera différent pour chacun de ses collaborateurs Chacun d'eux avec leur chef, et inversement, seront produits différemment par la relation. Dans chaque équipe il y aura autant de chefs que de collaborateurs.

Un rôle est aussi défini par l'entourage, voire par la société. Un exemple très clair est celui de l'éducation. Dans ce cas il y a l'éducateur (parent, maître, etc.) et l'éduqué qui doivent comprendre mutuellement leurs attentes. Mais il y a aussi, et surtout, les attentes de la société globale sur ce qu'est un bon citoyen. Ces attentes sont, malheureusement, très influencées par les préjugés et les stéréotypes.

Comprendre l'autre.

L'audit désigne la capacité d'une personne, auditeur, à comprendre les le vécu personnel et professionnel de l'autre. Comprendre c'est *cum-prendere* : prendre avec soi et avec l'autre. Pour ce faire, elle doit percevoir l'univers de l'autre personne, faire abstraction de son propre cadre de référence, pour entrer dans le cadre de référence de l'autre. Certains diront pour rentrer dans son paysage. Lorsqu'un individu échange avec un autre pour le convaincre de quelque chose, situation très courante lors des négociations commerciales, je dirais que cette relation est l'antithèse de l'empathie. Le vendeur ne cherche pas à comprendre l'autre. Il cherche à manipuler les représentations de l'autre.

La compréhension a un côté esthétique : elle demande une grande imagination, une construction du ressenti de l'autre, dans lequel les artistes excellent. Lesquels savent que comprendre l'univers d'une autre personne n'est pas chose facile.

On pourrait dire que l'écoute est synonyme de compréhension de l'autre. Si un individu manque d'écoute, il lui sera impossible de comprendre ce que l'autre vit, ressent, pense, décide, etc. L'empathie c'est le fait d'être pleinement soi face à quelqu'un à qui on accorde d'être pleinement lui. Plutôt que de nous mettre à sa place, nous devons chercher à comprendre, depuis notre place, la vie qu'il vit, à la place où il est. Pour ce faire il faut être ouvert, accepter l'effacement de soi, la mise en veilleuse de son propre univers, éviter que notre propre personnalité vienne affecter notre réceptivité et notre compréhension. C'est la mise à l'écart de nos idéaux, de nos opinions, de nos règles de vie. Le beau et le laid, le bien et le mal, le juste et l'injuste, le correct et l'incorrect sont écartés de notre conscience. L'individu ne doit pas prendre pour lui ce qui est à l'autre, y compris en cas de conflit avec son interlocuteur. Etre avec l'autre signifie que l'individu laisse de côté ses propres opinions, pensées, sentiments, raisonnements, etc. et surtout ses propres valeurs afin de saisir le monde de l'autre. Ce processus permet à l'individu de laisser de côté sa propre perception de la réalité, pour prendre la réalité perçue par l'autre. Son « moi » lui sert pour maîtriser la situation et non pour exprimer son identité. Il établit la relation pour écouter et non pour juger.

La vraie empathie est ponctuelle, car l'effort d'attention étant très important, elle ne peut pas durer longtemps. Il y a aussi l'empathie superficielle qui relèverait plutôt de la sympathie voire de la stratégie.

Le monde d'Autrui est composé d'une infinitude d'éléments et nous disposons de très peu d'informations pour les comprendre. Il s'agit essentiellement de comprendre ce que vit l'autre et de comprendre ses références internes mais en étant conscients de la difficulté que cela implique. La relation d'écoute a comme condition préalable que l'autre soit reconnu en tant qu'autre, en tant que différent de nous.

Il faut comprendre les colères, les peurs, les joies, etc. de l'autre tout en étant conscients qu'elles ne sont pas nos colères, nos peurs, nos joies, etc. L'individu doit chercher à « partager » sans être « affecté ». Le risque est qu'il cherche, comme Narcisse, à trouver sa propre image et non celle de son interlocuteur.

L'important est de ne pas juger l'autre.

L'écoute doit fuir la fusion. L'auditeur ne doit jamais confondre proche et fusionnel. La compréhension est plus rationnelle qu'affective. Comprendre n'est pas ressentir à la place de l'autre. C'est saisir ce que vit l'autre. Pour bien comprendre nous devons exclure tout jugement. Juger c'est comparer. Pour Michaël Foessel « la conception spinoziste nous invite à l'indulgence parce qu'elle substitue l'explication au jugement » (2014, page 107). Pour lui il ne s'agit pas de condamner un individu qui se livre à des actes incorrects, mais d'en faire plutôt la genèse : qu'est-ce qui le pousse à manifester ce comportement ? Jusqu'où pouvons-nous dire que l'individu a décidé de son comportement ou que celui-ci est le produit de circonstances sociales ? Ou plus difficilement déterminer la proportion entre ces des facteurs. L'important n'est pas d'être ou non d'accord, ni d'approuver ou de condamner. Les individus font alors sans arrêt des jugements des autres, ce qui est exactement le contraire de l'écoute. Les conclusions d'un jugement ont un fort impact sur l'état d'esprit de l'évalué. « *On regarde la vie en fonction des résultats des évaluations…..source des satisfactions et aussi des frustrations* » (un cadre). Carl Rogers affirmait que le mal-être humain provenait essentiellement des jugements faites par l'entourage. Pour cette raison, les chefs devraient être conscients que les évaluations, formelles et surtout informelles, constituent un des principaux facteurs de motivation et de conflit dans les entreprises. Un bon père, un bon manager, un bon professeur, etc., bref, un bon auditeur, plus que chercher à juger, doit écouter pour ensuite aider la personne à être plus performante. La compréhension acceptant Autrui, autrement dit, l'absence

d'évaluation et de jugement de l'autre. Une personne qui se sent comprise est une personne qui peut s'épanouir, car elle est plus sûre d'elle-même. Pour cette raison C. Rogers appelait sa méthode « l'écoute non-directive ».

Je propose de bien distinguer jugement et évaluation. Un jugement est culpabilisateur. Une évaluation est la recherche des axes d'amélioration. Si l'évaluation est faite en se fondant sur la dichotomie bien/mal elle sera perçue comme accusatrice. En revanche si elle fondée sur la dichotomie bon/mauvais, l'évaluation sera mieux reçue car elle se focalisera sur la façon de faire et non sur l'être de l'individu. Lors d'un jugement, fondé sur la dichotomie bien/mal, l'individu se renfermera et écoutera, non pour s'améliorer, mais pour trouver des arguments pour se défendre. Une évaluation perçue comme une aide, un conseil ou une compréhension de l'individu sera mieux reçue et elle pourra avoir des effets positifs. Boris Cyrulnik utilise le terme de « secure » pour toute relation qui permet à l'individu de prendre confiance sur lui-même grâce à un espoir d'amélioration.

La recherche de compréhension de l'autre pose un problème moral. De quel droit je me permets de poser des questions ? Relation humaine saine ou manipulation ? Pourquoi chercher à comprendre des aspects de travail de l'autre, que lui-même a du mal à comprendre voire à apercevoir ? Quelles sont les limites de cette observation ? Quel est mon rôle dans cette relation ? La réponse est complexe. Nous pouvons néanmoins apporter l'élément suivant : si le but est d'aider l'autre, de développer sa performance, si nous avons des buts communs (travail en collaboration), cette extrospection doit être réalisée avec beaucoup de respect et de technicité qui se basent sur l'absence de tout jugement. L'important est de repérer des axes d'amélioration et non de juger. L'individu doit totalement manifester une « neutralité bienveillante ». Rogers parle même d'une « acceptation inconditionnelle de l'autre ». L'intervention de l'auditeur porte sur le travail de l'individu et non sur sa personne. L'individu doit être capable de tout entendre sans dramatiser ni banaliser simplement en ayant le souci de comprendre l'univers de l'autre. Comprendre ne signifie pas du tout chercher à être d'accord ; au contraire, l'individu doit « ajuster » son écoute de l'autre en manifestant une ouverture d'esprit et une « plasticité mentale ». L'écoute est une relation humaine surtout d'aide à l'autre. On ne peut aider Autrui à évoluer qu'en l'aidant à se voir tel qu'il est. Bien évidemment en le faisant avec beaucoup d'intelligence et surtout de pertinence tout en sachant que ce n'est pas toujours facile à faire. L'auditeur réussit quand il est capable de créer une relation de confiance et qu'il est capable de saisir et de formuler clairement le vécu et le comportement de l'autre, pour l'aider à s'améliorer dans ses relations humaines et dans son travail.

Quel est le bon moment pour écouter l'autre ?

Nicolas Machiavel dans son livre Le Prince, chapitre III, nous explique l'importance de diagnostiquer un problème le plutôt possible : « En prévoyant les maux à temps, il est aisé d'y remédier, mais si on attend qu'ils progressent, la médecine n'est efficace car la maladie est devenue incurable. Les médecins disent qu'à son début le mal est difficile à être diagnostiqué, mais facile à guérir ; tandis qu'avec le temps elle devient facile à être diagnostiquée mais difficile à guérir ». L'auditeur doit établir le plus possible une relation d'écoute pour que, malgré la difficulté à déceler les problèmes, la solution à apporter soit plus efficace et plus aisée à mettre en pratique.

Il faut aussi être attentif à la disposition psychologique de l'interlocuteur. Certaines émotions ou traumatismes demandent du temps pour pouvoir élaborer un discours. Boris Cyrulnik en racontant son traumatisme de l'occupation allemande des années 40 écrit : « il m'a fallu longtemps pour comprendre qu'avant de se risquer à parler, il fallait d'abord rendre les autres capables d'entendre » (2014, page 178).

Quelle est la bonne distance ?

La grande ambiguïté de cette écoute empathique réside dans la difficulté de trouver la bonne distance, de ne pas trop s'impliquer, et néanmoins de rester proche. L'auditeur doit garder un équilibre entre l'implication personnelle et le besoin d'une objectivité. D'un côté, essayer de rentrer dans le monde de l'autre génère forcément de l'affectivité fusionnelle (ne faire qu'un) avec l'autre ou, au minimum, un attachement. Cette affectivité ne peut amener que de la confusion. De l'autre côté, ne pas s'impliquer rend difficile la compréhension et pire encore, l'autre peut considérer qu'il est traité en « objet d'étude » et non en « sujet respecté ». Mettre de la distance a pour conséquence de se mettre en rupture (se couper) de son interlocuteur, ce qui conduit forcément à ne pas comprendre l'autre. Les psychanalystes parlent aussi de cette recherche d'équilibre avec leur concept de perlaboration qui prône d'éviter les écueils de l'hyper

affectivité (le patient pleure par exemple) et de l'hyper rationalisation (le patient s'analyse comme s'il était une autre personne, voire un objet). Rester à sa place, tout en étant proche et chaleureux, nous permettra d'avoir la bonne distance pour comprendre, même partiellement. La chaleur humaine n'est autre chose qu'une ouverture affective maîtrisée vers l'autre. L'autre s'exprime et se livre plus facilement quand il ressent de la chaleur humaine. Cette « distance chaleureuse » ou « bonne proximité » (des psychologues canadiens) se paye par une mise en parenthèse de sa propre affectivité. En résumé nous pouvons dire que « la bonne distance » implique :

a) savoir être humain sans se laisser perturber par l'affectivité ou par le rationnel,
b) savoir être distinct sans pourtant être distant,
c) savoir être neutre et néanmoins engagé.
d) savoir gagner la confiance d'Autrui.

La restitution est un acte de modestie.

Comme on n'est jamais sûr d'avoir bien compris, la technique de l'écoute s'appuie toujours sur la reformulation ou le reflet. Il s'agit de redire, avec ses propres mots, les paroles de l'autre ou l'expression non verbale de ses paroles, en d'autres termes et d'une manière plus concise, plus structurée et si possible plus explicite, ce que l'interlocuteur vient d'exprimer oralement ou par ses attitudes, et cela de telle sorte que l'on obtienne l'accord de ce dernier. C'est la combinaison ingénieuse de l'interprétation et de la répétition, sans en modifier le sens**.** On touche à la forme et non au fond car c'est celui-ci qui nous intéresse. Cela signifie que l'on vérifie régulièrement la précision de sa compréhension. La reformulation accroît le niveau de compréhension et fait sentir à l'autre que son message a été bien reçu, et surtout que l'on souhaite vraiment le comprendre et pas seulement l'entendre. Si la reformulation n'est pas acceptée par l'individu, l'auditeur devra permettre à son interlocuteur de compléter et de corriger pour éviter les malentendus. L'auditeur pourra ou devra aussi explorer le sens du refus.

La restitution que fera l'auditeur devra être faite avec beaucoup de doigté (d'adresse) mais aussi de sincérité. L'auditeur devra faire énormément attention au narcissisme de chaque individu qui le rend très susceptible lorsqu'il entend des descriptions contraires à ses points de vue.. L'auditeur même s'il avait raison, ne doit jamais nier l'émotion de l'autre. Ceci est très important. C'est SON émotion et il perçoit le monde sous ce prisme.

Difficultés

Le principal piège dans l'écoute est la possible confusion entre soi et l'autre. Pour comprendre l'autre, l'important est de garder sa propre identité, être totalement soi face à quelqu'un à qui on reconnaît sa propre et singulière identité.

Un autre obstacle est l'intersubjectivité. Celle-ci est la rencontre des subjectivités entre deux ou plusieurs personnes. Ce terme abscons, utilisé par des professionnels de la relation humaine, signifie la communication entre consciences, ou entre inconscients, de deux personnes, impliquant échange et réciprocité. Comme son nom l'indique, ces échanges relèvent des subjectivités des personnes et non de données objectives. La relation humaine se base plus sur des échanges fondés sur des perceptions subjectives que sur des informations objectives. A. Lalande (1968, page 533). utilise le terme d'interpsychologie : « études des réactions d'ordre psychologique qu'exercent les individus les uns sur les autres » et « étude des mécanismes, conscients ou non, par lesquels s'exerce l'action d'un esprit sur un autre esprit, qui ont pour résultat le plus fréquent l'assimilation partielle ou globale, passagère ou durable, du second esprit au premier, encore qu'ils puissent aboutir à des résistances ou à des oppositions »

Quand on parle des émotions, il y a une grande perte au niveau de l'expression, car elles ne sont pas facilement « dicibles » (qui peut être dit – dictionnaire Larousse) et « écoutables » (qui peut être écouté, supportable – dictionnaire Larousse) car, de par la complexité des émotions, les phrases ne sont pas faciles à construire. L'auditeur doit aider l'autre à s'exprimer. Il s'agit d'une co-construction du discours. Une émotion est tellement complexe que toute description de celle-ci n'est qu'une simplification. Il arrive aussi que les paroles renvoient à des souvenirs pénibles tant de la part de celui qui parle que de celui qui écoute. Dans les paroles il peut y avoir de la jouissance mais aussi de la souffrance tant pour le locuteur que pour l'auditeur. C'est précisément cette jouissance et cette souffrance que l'on cherche à comprendre.

Les individus ont aussi des vécus personnels qui sont difficilement déclarables, surtout pour des raisons culturelles : opinions sur les relations interpersonnelles, limitations de connaissances, affinités ou rivalités,

opinions politiques, etc. Dans la communication humaine il y a des domaines secrets dont certains éléments sont « tabous », personnellement et socialement.

Quelques exemples.

Dans les entreprises l'écoute est indispensable notamment lors des recrutements, des évaluations des collaborateurs, lors des négociations avec des clients et des fournisseurs, etc. Je sais bien que dans ce cas l'écoute est intéressée, mais il vaut mieux qu'elle suive les propositions méthodologiques présentées plutôt qu'elle se réalise de façon empirique avec les nombreux travers que cet « amateurisme » implique.

Il est important que chacun de nous se pose la question : est-ce que mon travail répond à ce que les autres attendent de moi ? Pour avoir la réponse il faut les écouter. Probablement l'écoute est la meilleure technique de management d'entreprise à notre disposition. Par ailleurs tout manager doit être conscient qu'il est un transmetteur d'émotions positives et négatives, de motivation et de stress. Une entreprise avait demandé à ses cadres supérieurs d'interviewer des « jeunes de quartier » lors des recrutements. Ces entretiens ont été enregistrés (avec l'accord des parties) et ensuite visionnés par ces mêmes cadres supérieurs. Ces derniers ont perçu leurs attitudes non empathiques vis-à-vis des candidats. En effet, les cadres faisaient souvent des interventions chargées d'évaluation ou pire encore de jugements négatifs.

Bien évidemment l'écoute devient professionnelle quand on est auditeur social. Celui-ci a la mission de comprendre et d'aider l'autre.

Conclusion

L'individu doit être à l'écoute en utilisant son imaginaire pour émettre les hypothèses de description, et interprétation si nécessaire, des dires de l'autre. Mais attention à l'élaboration d'une interprétation qui peut être perçue par l'interlocuteur comme un jugement et le mettre à la défensive. Les hypothèses émises devront être prises pour ce qu'elles sont : des guides de compréhension et non des réalités. De cette manière la personne se sentira comprise et pourra s'exprimer en toute liberté car son auditeur écoutera « sans peur ses peurs à lui et sans euphorie ses joies ». L'auditeur devra être neutre et si possible objectif. Comprendre signifie donner du sens. L'écoute permet alors de concilier objectivité et humanisme.

Bibliographie

Cyrulnik Boris, Sauve-toi, la vie t'appelle, Odile Jacob, 2014..
Doron Roland et PAROT Françoise, Dictionnaire de Psychologie, PUF, 2011.
Foessel Michaël et VAN REETH Adèle, La méchanceté, Plon, 2014
Lalande André, Vocabulaire technique et critique de la philosophie, PUF, 1968.
Larousse Dictionnaire, 2011.
Rogers Carl, Le développement de la personne, Dunod, 1968.

L'EVALUATION COMME OUTIL DE GESTION DU CAPITAL HUMAIN : LEVIER DE LA PERFORMANCE DES EQUIPES

Soumaya DLIMI
Professeur chercheur
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca.
Laboratoire de recherche: GECIAS- Gestion des compétences, de l'innovation et des aspects sociaux des organisations et des économies
soumayadlimi@gmail.com

Adil CHERKAOUI
Doctorant ès Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca.
Laboratoire de recherche : GECIAS- Gestion des compétences, de l'innovation et des aspects sociaux des organisations et des économies
cherkaoui.adil.casa@gmail.com

Résumé :
A l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance, les actifs immatériels et notamment le capital humain, sont au cœur des processus de création de valeurs des firmes. L'individu constitue la première richesse des organisations, et donc le principal facteur de performance de la PME. Dans un contexte de concurrence mondiale sans cesse plus impitoyable, c'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des compétences individuelles et collectives, qui assure la production des biens et des services caractérisant toute société moderne.
Permettre à la PME de réaliser une croissance pérenne, passe indubitablement par un levier clé de son développement : le capital humain. Ce capital représente aujourd'hui un gage de la productivité de l'entreprise. De ce fait, il est judicieux de l'évaluer, pour mieux gérer ses compétences, en faire bénéficier la PME, et surtout pour permettre un maintien de sa performance.
Mots clés : Capital humain, l'évaluation, développement de la PME, performance des équipes.

Abstract
In the era of the economy of the information and knowledge, the intangible assets in particular the human resources, are in the heart of the processes of value creation of firms. The individual establishes the first wealth of organizations, and thus the main factor performance of the SME (Small and medium-sized enterprise). In a context of world competition unceasingly more merciless, it is the individual who allows the organizations to resist, and even to know a real expansion. It is the individual endowed with skills, or more exactly all the individual and collective skills, that assures the production of the properties and the services characterizing any modern company.
Allow the SME to realize a long-lasting growth, pass undoubtedly by a key lever of its development: the human resources. This capital represents a security of the productivity of the company today. Thus, it is necessary to estimate it, to manage better its skills, to make it benefit the SME, and especially to allow a preservation of its performance.
Keys words : Human resources, the evaluation, the development of the SME, the performance of the teams

Introduction
Le concept de capital humain est devenu d'une importance indéniable tant au sein du monde de la recherche académique que dans le monde des affaires.

Le concept du capital humain a été façonné par les travaux des économistes Becker (1975) et Shultz (1961). Ces deniers définissent le capital humain d'un individu par les connaissances et les compétences qu'il maîtrise. De la Fuente et Ciccone (2002) affirment qu'il est possible de distinguer ces connaissances et compétences au travers des différentes formations et les expériences vécues.
Aujourd'hui, le salarié est évalué à tous les niveaux de sa vie professionnelle : lors de son recrutement, chaque année lors de l'évaluation annuelle-entretien annuel d'appréciation-, de manière informelle…être jugé est devenu un passage obligé, vu qu'il s'agit d'un enjeu de taille de la fonction RH.
A l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance, les actifs immatériels et notamment le capital humain, sont au cœur des processus de création de valeurs des firmes. L'individu constitue la première richesse des organisations, et donc le principal facteur de performance de la PME. Dans un contexte de concurrence mondiale sans cesse plus impitoyable, c'est l'individu qui permet aux organisations de résister, et même de connaître une juste expansion. C'est l'individu doté de compétences, ou plus exactement l'ensemble des compétences individuelles et collectives, qui assure la production des biens et des services caractérisant toute société moderne.
Selon Martine Emeriaud (2006), l'évaluation représente un espace de dialogue privilégié entre le manager et son collaborateur. Pour elle, cela est considéré comme un « *véritable soutien pour le manager dans l'exercice de son management et lui permet d'expliciter au collaborateur la stratégie de l'entreprise au travers des objectifs qu'il va lui assigner* ».
En d'autres termes, l'évaluation est un passage obligatoire pour le bon fonctionnement d'une organisation en ce sens qu'elle fait partie des recommandations stratégiques de la gestion de l'entreprise et du personnel à court, moyen ou long terme selon les objectifs de l'organisation. Le manager a besoin d'outils tels que : la liste des métiers, l'analyse des postes de travail, le référentiel des compétences affectées du niveau requis afin de procéder à l'évaluation de ses collaborateurs.
Il est déterminant pour le manager, de connaître l'état des compétences au sein de son entreprise car cela lui servira efficacement pour lui permettre de conduire sa politique de gestion des ressources humaines et prévoir son budget en termes d'action de formation de ses collaborateurs. Au vu de cela, il convient d'affirmer que l'évaluation sert de tableau de bord ou d'indicateur afin de mesurer la performance des salariés de l'entreprise car elle aide le manager à avoir une plus large visibilité sur ses collaborateurs et lui permet de prendre les décisions adéquates et faire face aux problèmes qu'il confronte.
Ce sujet de recherche s'inscrit dans une problématique managériale et organisationnelle en lien direct avec l'importance de l'évaluation du capital humain au sein des PME marocaines, pour mieux comprendre comment grâce à cet outil, l'équipe peut être dans une optique de performance durable.
La question qui s'impose à l'évidence devant nous est :
« Comment l'évaluation du Capital humain peut -elle être un levier de croissance de la PME, et mener à un maintien de la performance des équipes ? »

Notre article présentera les résultats partiels de nos travaux de recherche, face à face, entretien semi directifs, et questionnaire, que nous avons menés à ce jour au sein de 136 PME. Notre ambition est d'arriver à dépasser les 300 PME, et les résultats feront l'objet d'un futur article.
La première partie de cet article a pour objectif, après un travail de définition, d'éclaircir comment l'évaluation du capital humain au sein de la PME Marocaine, peut-elle représenter un réel levier de son développement. La seconde partie sera consacrée à la performance des équipes au sein de la PME, et surtout comment arriver grâce à l'évaluation de ce capital -l'équipe-, à maintenir sa performance, dans l'optique de développement durable de l'entreprise.

1. L'évaluation du capital humain dans la PME Marocaine

1.1. Définition

Avec la montée en importance des choix à opérer en matière de recrutement, d'emploi et de formation, nous pouvons parler de réelle gestion des compétences, et d'évaluation du capital humain, qui permet indéniablement, le développement de la PME .
Le capital humain recouvre la santé et la qualité de l'alimentation des individus. Si ces derniers sont en mauvaise santé, ils dégraderont leur capital humain. Dans les économies avancées, il s'agit bien d'un élément discriminant entre les individus!
Toutefois, lorsque l'on parle de capital humain d'un individu, nous mettons l'accent surtout sur les connaissances et compétences maîtrisées. Ces dernières sont la somme d'une accumulation de longues années de scolarité, de formations diverses, et d'expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002)

Le capital humain correspond à des connaissances : Oui .Dans une perspective gestionnaire, il est utile de définir cette vision. Nokata et Takeuchi (1995) précisent que la connaissance créatrice correspond à une capacité collective qui permettra de reconstruire le réel et donner naissance à un concept nouveau.
Dans ce sens, Baumard (1996) distingue les connaissances individuelles explicites, articulées ou formalisées.
Pour ce qui est du savoir tacite, il est plus action, routine, dans un contexte spécifique. Il est capable d'accroître de manière significative la performance des équipes, et donc la productivité personnelle, et ainsi, l'esprit compétitif de la PME.
Le capital humain, les compétences, la capacité novatrice et le savoir –faire sont aujourd'hui l'objet d'attention de plusieurs chercheurs et manager :Knowledge management (Epstein, 1998 ; Teece, 1998), compétences organisationnelles (Prahalad et Hamel, 1990), l'apprentissage organisationnel (Argyris, 199 3) . Dès 1971, les travaux de Lev et Schwartz ont ouvert le débat dans le domaine des sciences comptables, mais à partir des années 90, le débat sur l'intangible s'est enrichi en mettant en relief le capital intellectuel (Brooking 1998)
Le capital humain est défini comme une agrégation d'éléments immatériels aussi divers que l'expérience, le savoir faire, les compétences ou encore la créativité (P.H Sullivan, 2000) . Ce capital est mis en avant pour son rôle clé dans la compétitivité de l'entreprise et l'innovation.
Or pour ce qui est du savoir explicite, c'est la connaissance codifiée, formalisée sur des supports physiques, transmissible en un langage formel par la production de données au niveau individuel (Grundstein et Zacklad, 2001).
Si en fin de compte ces connaissances sont de nature diverse, chaque PME devra les capitaliser, mais aussi évaluer ce capital humain. Pourquoi ? car elle est conscience qu'il s'agit bien de la clé de son développement, et dans le même sens, un gage de la durabilité de la performance de ses équipes.

1.2. Différentes approches associées au capital humain :

1.2.1 L'approche économiste du capital humain :

Les travaux de Shultz (1961) et Becker (1975) -pionniers dans le cadre de travaux sur le concept de capital humain- s'interrogent sur l'importance incontournable de l'investissement en formation. Ils axent leurs attentions sur l'individu et non la firme, en expliquant que l'investissement dans les études et la formation, permet d'occuper des emplois rémunérateurs, et donc les individus augmentent leur capital humain. Mincer (1974) dans ce sens affirme que si l'on opte pour un raisonnement économique appliqué au capital humain, nous avancerons que des niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés, mais aussi à des risques plus faibles de chômage.
Romer(1989) et Foray (2000) appuient cette idée en démontrant que le capital humain est perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que structures de transport et de communication. Sans l'ombre d'un doute, il s'agit d'un déterminant de la productivité d'une économie.
Black(1995) Lynch et Bartel(1991) montrent qu'en entreprise, la formation accroît indubitablement la productivité au sein de la firme. Ces économistes ont certes tenté d'étudier l'impact du capital humain sur la productivité de la PME. Or, il est indéniable que la majeur partie des économistes reconnaissent que le capital humain représente une source d'innovation et de compétitivité à long terme, et donc de performance durable.
Ainsi, le capital humain est défini par les connaissances et compétences maîtrisées par un individu. Il est relié au capital organisationnel : aux compétences collectives, aux routines organisationnelles et à la culture d'entreprise. Il est tout aussi relié au capital relationnel : nous faisons allusions ici du capital confiance, auprès des clients, les fournisseurs et les investisseurs (Burlaud 2000).
Gibbons et Waldman (2004) ont dressé une typologie du capital humain :

- Le capital humain général
- Le capital humain spécifique à la firme
- Le capital humain spécifique à une tâche

Le capital humain général est l'ensemble de connaissances ni spécifiques à une entreprise en particulier, ni à une fonction ou une tâche singulière au sein d'une entreprise. Il s'agit ici de capacité d'analyse, d'intelligence des situations, de discernement, et donc de compétences génériques.
Pour ce qui est du capital humain spécifique à la tâche, il s'accumule par des formations professionnelles, et donc en relation avec des compétences spécifique à un poste de travail.
Or le capital humain spécifique à la firme correspond à des connaissances et compétences maîtrisées par un salarié sur la base du capital organisationnel (les connaissances collectives), qui reste spécifique à une entreprise donnée. Aussi, ce capital change si le salarié change d'emploi, car tout simplement la nouvelle entreprise n'aura pas forcément les mêmes besoins que la précédente en termes de compétences spécifiques. Il reste tout de même possible au sein de l'entreprise où il est né, d'être contrôlé grâce à

l'évaluation. Mais nous pouvons considérer ce capital moins intéressant puisqu'il est directement déprécié en n'appartenant plus à l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé.

1.2.2 L'approche gestionnaire du capital humain :

Les chercheurs en gestion se sont préoccupés de la productivité des salariés, de leur performance durable, qui participe indubitablement à la productivité de la PME.
L'approche gestionnaire du capital humain s'inscrit dans le courant de recherche mettant l'accent sur les ressources et compétences comme source de compétitivité de la PME (Resource- based view of te firm).Cette approche prône qu'une firme dotée de ressources de qualité bénéficie d'un avantage concurrentiel sur ses rivaux donnant lieu à des performances financières supérieures (Barney, 1991) . Les études empiriques donnent de la crédibilité à cette approche, puisqu'elles clarifient que les différences de performance entre les PME sont plus significatives que les différences entre les secteurs (Rumelt, 1991). Le capital humain, en effet, joue un rôle fondamental dans la mesure où, d'une part, il correspond aux connaissances que les collaborateurs de l'entreprise mettent à sa disposition, et d'autre part, il permet une nette amélioration des compétences et des procédures.
Les ressources humaines donc, détiennent un stock de connaissance qui peut augmenter à travers la formation, et qui peut être utilisé pour créer de nouvelles connaissances (innovation), qui correspondent à des procédures de gestion ou des compétences managériales.
Personne ne peut alors contester le rôle majeur du capital humain dans la construction de l'avantage concurrentiel. De ce fait, il est judicieux de le gérer, d'identifier les facteurs qui ont un impact sur ce capital humain, et de l'évaluer, pour garantir une meilleure performance de ses équipes (Nekka, 1999).

1.3. L'évaluation du capital humain au sein de la PME Marocaine : Pourquoi ? et comment procéder ?

Pourquoi évaluer le capital humain ?

Pour répondre à cette question, nous nous demandons d'ores et déjà : Pourquoi considérer que l'évaluation du capital humain peut se révéler un « Levier réel de son développement ?
La réponse à notre sens est toute simple : le capital humain, intégrant non exclusivement les savoir-faire et compétences, comme cité plus haut, est une des formes du capital immatériel qui mérite une attention particulière. Il permet la croissance et la compétitivité de l'entreprise, et ainsi lui permette de détenir un avantage concurrentiel, de se développer à coup sûr grâce au déploiement des compétences, pour que enfin, elle soit pérenne.
Il est clair que lorsque l'homme améliore sa productivité, il améliore par conséquent, celle de l'entreprise ou de l'organisation à laquelle il appartient. Ainsi le capital humain comme précisé plus haut, reste un déterminant de la performance de l'entreprise.
Pourquoi l'évaluation du capital humain est une démarche clé ? tout simplement car comme tout capital, le capital humain nécessite d'être évalué et ce pour deux raisons. En premier lieu, il convient de mesurer la valeur de ce capital au cours du temps et d'en déduire s'il s'est bonifié ou au contraire déprécié. En second lieu, vu que le capital humain est l'un des actifs essentiels de nombre d'entreprises des services, son évaluation est indispensable dans le cadre de toute opération.
En effet, les évaluations font partie intégrante du fonctionnement d'une entreprise et constituent un des aspects de la gestion des compétences. Elles permettent de faire le point sur les capacités et les rendements du personnel dans l'entreprise afin de donner une idée au manager et au collaborateur des compétences réelles de la personne évaluée. Aussi, les évaluations ont d'autres portées qui se manifestent en termes de développement, et de conservation du personnel, de fixation des objectifs ...
Ainsi, dans le grand ensemble que représente la gestion des compétences, l'évaluation des compétences elle aussi se constitue par plusieurs aspects ou caractéristiques. Pour mener à bien une évaluation, il faudrait déjà définir le type ou la méthode d'évaluation pour la structure ou l'organisation car chaque organisation a ses règles, sa culture, ses objectifs...

Comment procéder ?

De l'avis de M. Emeriaud (2006), « *pour évaluer les compétences ou la performance de ses collaborateurs, l'entreprise doit bien connaître ses métiers, les principales compétences nécessaires à leur exercice et le niveau requis pour que chacune d'entre elles puisse conduire à la performance maximale du collaborateur* ». Pour l'auteur, si on a affaire à une entreprise de petite taille, la cartographie des métiers ne serait pas indispensable, car ce n'est qu'un rangement des métiers en grande famille. Elle propose plutôt de faire un listing des postes qui existent afin d'avoir à sa disposition une base qui permette d'identifier les compétences requises.

Cette identification aura pour but de rendre plus facile l'analyse d'une fonction et de pouvoir décliner individuellement un niveau requis pour chaque compétence par rapport à sa qualification et/ou son ancienneté dans le poste. Et l'auteur précise que « *Sans ce préalable, le chef d'entreprise ou le responsable hiérarchique ne disposera pas d'éléments objectifs de comparaison du niveau acquis avec le niveau requis lorsqu'il sera en situation d'évaluer son ou ses collaborateurs ».*

Les termes « évaluation des performances ; évaluation du rendement, appréciation du personnel, appréciation des compétences ; appréciation ou encore évaluation tout court... », sont autant de termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient pour la plupart à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises.

Toutefois, les auteurs en Gestion des Ressources Humaines ne s'accordent pas tous sur le sens de ces termes car pendant que certains trouvent nécessaire de distinguer ces deux notions (évaluation et appréciation), d'autres ne voient pas en ces termes une différence significative. En effet, dans le livre d'Eric Campoy et al. (2008), les auteurs disent que «l'évaluation désigne une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise » ; l'appréciation quant à elle « correspond plus précisément à l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure la performance de chaque salarié ».

Luc Boyer (2006) pour sa part, ne fait pas une très grande différence entre les termes `appréciation' et `évaluation' quand il déclare « ...l'appréciation des salariés (dite aussi évaluation des performances) fait l'objet d'une attention plus générale... ». Eléonore Marbot et al. (2007) ne fait pas de distinction entre les termes « appréciation » et « évaluation », mais note l'ambigüité qui existe encore entre ces termes lors qu'elle dit « les termes « appréciation » ou « évaluation » seront employés de façon indifférenciée...bien qu'un certain nombre de chercheurs, par exemple Galambaud, explique que ces deux notions renvoient à des paradigmes d'actions et de pensées fort différents». Néanmoins, vu qu'une dénomination précise en la matière n'est pas très claire pour distinguer ces deux notions, nous utiliserons celles-ci indifféremment l'une de l'autre tout au long de notre travail, faisant référence cependant à la même réalité.

Il serait primordial avant toute chose, de dire ce qu'est une évaluation ou une appréciation des performances du personnel dans l'entreprise. Autrement dit, nous nous devons de donner quelques définitions avancées par des auteurs qui ont écrit en la matière.

Pour Chloé Guillot-Soulez (2008), « l'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :- par une notation ;- par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;- par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien... ». Bernard Martory et Daniel Crozet (2007) définissent l'appréciation comme « un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions ».

Pour Tania Saba et al. (2008), l'évaluation du rendement peut être définie « comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné ». Selon Jean-François Dhénin et Brigitte Fournier (1998), « l'entretien annuel d'évaluation permet d'établir un bilan professionnel : il consiste en un entretien direct entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct où l'évolution de carrière et la promotion sont examinés ». Eric Campoy et al. (2008) perçoivent l'appréciation comme « l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié.

Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée » conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... ». Les définitions en ce qui concerne l'évaluation ou l'appréciation du personnel que nous avons données ne sont pas exhaustives, mais nous jugeons bon de nous arrêter à celles-là pour ne pas trop nous étendre sur les définitions.

On dénombre quelques méthodes d'évaluation toutes aussi différentes les unes des autres, mais qui s'adaptent selon le style de management, la structure de l'entreprise ou encore la culture de celle-ci. Campoy (2008) parle de « *modalités différentes* » et dit que ces modalités peuvent différer selon certains paramètres. Il dit que l'évaluation peut être « *unilatérale (un individu évalue un autre individu) ou bilatérale (un individu évalue un autre individu qui l'évalue également)* ».

Ou encore, il peut y avoir évaluation dans le « *sens descendant (supérieur à subordonné), mais aussi dans le sens ascendant (subordonné à supérieur) ou horizontal (entre pairs)* ». Enfin, on peut procéder à une évaluation « *sous forme d'entretien individuel, mais d'autres formes sont envisageables (autoévaluation, test, notation sur critères, questionnaires, observation, etc.)* ». Et l'auteur de préciser ce que nous avons énoncé plus haut, c'est-à-dire que bien que le schéma classique de l'évaluation unilatérale descendante, par entretien individuel du supérieur avec chacun de ses collaborateurs soit hautement répandu, ce n'est pas la seule manière possible d'apprécier les salariés ; « *toutes les configurations sont en fait envisageables pour peu qu'elles soient cohérentes avec les objectifs poursuivis* ».

Martory et Crozet (2005) affirment que l'évaluation peut être conduite à travers plusieurs méthodes dont le contenu varie selon l'entreprise. Parlant des méthodes d'évaluation, ils les classent en deux grandes catégories : celle des programmes axés sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité, et celle axée sur l'observation des comportements. Dans le premier cas (méthodes axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles), les auteurs identifient trois aspects : **l'évaluation libre, la méthode du choix forcé et l'échelle de notation**. Dans le deuxième cas (méthodes axées sur l'observation des comportements), ils ont identifié deux aspects qui sont **l'analyse des faits significatifs ou évaluation par incidents critiques, et la méthode d'évaluation des résultats**.

2. Méthodes d'évaluation axées sur l'évaluation des caractéristiques personnelles ou des attributs de personnalité :

-L'évaluation libre

Elle met en exergue les points forts et faiblesses de l'évalué, ses chances de succès et les démarches pour rectifier si nécessaire. Les auteurs disent que cette méthode ne permet pas les promotions ou comparaisons entre salariés, mais elle est efficace pour déclencher des actions de formation ciblées. Cette méthode a comme inconvénient qu'elle ne donne pas l'occasion à l'évaluateur et l'évalué d'avoir un réel échange.

-La méthode du choix forcé

Pour Martory et Crozet (2005), par cette méthode, l'évaluateur décrit sur un formulaire les comportements de l'évalué. Cette méthode décrit bien les forces et faiblesses de l'évalué, mais il y a risque de comparaison à l'intérieur d'une même catégorie car les critères d'évaluation sont identiques. Les auteurs conseillent de laisser prévoir un espace d'expression libre qui va permettre de préciser toutes les situations particulières pouvant expliquer tel ou tel résultat.

-L'échelle de notation

Elle indique le degré auquel un individu fait preuve des caractéristiques personnelles. Le formulaire de l'échelle de notation est généralement accompagné d'une appréciation globale qui contient les détails des points forts et des points faibles de l'employé évalué. Les grilles de notation sont en principe adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles. Communément, les points appréciés sont : le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoulée, la quantité de travail, la qualité de travail, le sens de la planification, le sens de l'organisation, le sens du contrôle, le jugement, le leadership, l'esprit de décision, la motivation, la communication écrite, la communication orale, l'esprit d'initiative... les auteurs précisent que le résultat de ce type d'évaluation dépend aussi bien du soin mis à définir les caractéristiques personnelles et à évaluer les comportements que de la préparation des évaluateurs.

Certes il existe différentes méthodes d'évaluation. Nous nous concentrons uniquement sur le cas des PME Marocaines, vu que notre terrain d'étude nous a permis de visiter 136 PME à ce jour, de différents secteurs d'activité, de plusieurs villes du royaume. Nous présentons dans le cadre de cet article, uniquement les résultats partiels de note étude empirique.les résultats finaux feront l'objet d'un futur article.
Ainsi en référence au contexte marocain, et en nous basant sur la vision de Samier (1999), trois méthodes d'évaluation peuvent être adoptées afin de valoriser le capital humain, et participer sans l'ombre d'un doute-grâce à cette démarche -à développer la PME :

- Mesurer le niveau de savoir acquis, utilisé ou déprécié
- Evaluer le montant de l'investissement complet dans cette ressource immatérielle
- Evaluer la rentabilité de cet investissement.

L'évaluation du stock de capital humain :

La première méthode évalue le stock de capital humain en se basant sur les connaissances. Nous précisons le concept en précisant qu'il s'agit du niveau de formation des collaborateurs. L'évaluation s'effectue alors en mesurant les qualifications des collaborateurs par des tests et des entretiens, ainsi que par l'appréciation de la valeur du capital humain sur le marché du travail (niveau de rémunération).

Figure 1 : Les mesures du stock de capital humain

Mesures-Approximations	Caractéristiques	Limites
Niveau de formation des 25-64 ans	Pourcentage de formation du secondaire et du supérieur Nombre d'année de scolarité	Ne teste pas les connaissances ni les qualifications, ni l'expérience Ne prend pas en compte les évolutions (formation des adultes)
Qualification initiale	Niveau d'alphabétisation (capacité de lecture et d'écriture)	Ne prend pas en compte l'hétérogénéité des diplômes
Valeur économique sur le marché	Niveau de revenu	Causalité incertaine (marché réglementé)

Source : OCDE, L'investissement dans le capital humain. Une comparaison internationale 1998

L'évaluation par les coûts :

La seconde méthode évalue l'investissement complet en capital humain en distinguant notamment les coûts de remplacement des ressources humaines (Pyle, 1970 ; Flamholtz, 1972 ; 1985), les coûts d'utilisation des ressources humaines (Spencer, 1986) et les coûts sociaux globaux en relation avec les ressources humaines (Martory, 1980, 1982 ; Savall et Zardet, 1989).
Ouziel (2004) affirme que la valeur du capital humain est fonction des coûts de recrutement, d'intégration et de formation.

Figure 2 : Les méthodes d'évaluation des dépenses globales en ressources humaines :

Sources	Base de calcul des coûts	Typologies des coûts des ressources humaines
Pyle (1970) ; Flamholz (1972, 1985)	Coûts de remplacement des ressources humaines	Coût d'acquisition (recrutement, embauche, intégration, promotion)Coût d'apprentissage (formation sur le tas et professionnelle, perte de productivité) Coût de séparation(indemnités, perte de productivité, remplacement)
Spencer (1986)	Coûts d'utilisation des ressources humaines	Rémunération totale(directe et indirecte) Dépenses personnelles de travail(transport, hébergement, informatique)
Martory (1980) ; Savall et Zardet (1989	Coût sociaux globaux	Coûts cachés (sursalaire, surconsommation de ressources)

Source : Samier (1999)
Samier (1999) précise dans le même sens, que l'évaluation de la rentabilité de l'investissement en capital humain s'appuie sur la valeur des services rendus par le capital humain d'un individu, cela fait référence par le prix que différents services de la firme sont prêts à payer pour bénéficier de ce service.
Le capital humain donc constitue un concept essentiel pour rendre plus fort le dialogue entre spécialistes de la finance, de la stratégie et spécialistes RH.

L'évaluation par la gestion des compétences :

Scouarnec (1999) en se basant sur l'étude d'une série d'accords conclus au sein d'entreprises moyennes, discerne le recours à une gestion des compétences plutôt contrainte dans les entreprises moyennes, basée sur le requis et relevant d'une démarche instrumentaliste. Nous avons remarqué que plusieurs PME Marocaines aujourd'hui adoptent La GPEC-Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et ont un processus d'aller-retour entre cette pratique et l'évolution de la structure organisationnelle.

Aussi, et comme l'affirme Géniaux et Mira Bonnardel (2001), la PME marocaine développe doucement mais sûrement une gestion de compétence, grâce à la gestion des savoirs.
Les praticiens définissent déjà la compétence comme un savoir-faire opérationnel validé (Meinant, 1990), où la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné (Michel &Ledru), 1991). Zarifian(1999) la définie comme la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.
L'introduction de la notion de compétence dans le domaine de l'évaluation des salariés, est redevable à Mc Clelland (1917-1998). Ce psychologue béhavioriste affirme que ni les diplômes ni les aptitudes révélées par les tests ne permettent de prévoir une performance. Il a poursuivi par une critique soutenue de l'approche psychométrique, considérant qu'il est hors de portée des tests de prédire la réussite professionnelle. Il propose alors de s'appuyer sur les compétences dans l'évaluation du rendement au travail. Pour McClelland, il s'agit des compétences sociales, liées aux émotions et aux motivations, qui déterminent la réussite professionnelle.

L'évaluation des tâches :

Pour plusieurs dirigeants de la PME marocaine, la détermination d'une structure des salaires « à coup de poing sur la table » est une source de satisfaction et de prestige. Ils appliquent le système d'évaluation à travers la méthode des points, le rangement, la méthode des classes et la comparaison des facteurs. Mais la technique des points est celle la plus répandue.
L'évaluation des tâches est une technique objective qui permet de hiérarchiser les tâches dans un groupe donné, pour mieux évaluer leur performance.

3. La performance des équipes au sein de la PME

3.1. Concept de performance

La notion de performance se définit par rapport au triptyque « Objectifs, Moyens, Résultats ». En d'autres termes si une entreprise veut atteindre la performance, elle doit impérativement, respecter ce triptyque et réaliser la cohérence entre ses composantes.
Les relations entre ces éléments sont :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs,
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs

L'efficience entre les résultats et les moyens « La performance » est définie selon A. Bourgignon (1996), à partir d'une analyse étymologique et sémantique, en trois sens différents :
« 1°) la performance est un **succès**. La performance n'existe pas en soi ; elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises et les acteurs.
2°) la performance est résultat de l'action, évaluation ex post des résultats obtenus
3°) la performance est action, se lisant comme le processus qui mène au succès ».
Dans ces conditions, « la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économique (rentabilité, productivité), juridiques (conformité légale, solvabilité) organisationnels (compétence, cohérence, efficience) ou sociaux (synergie, implication, satisfaction des salariés, développement des potentiels, qualité de vie au travail) » (Louart, 1996).
Notre communication se focalise sur la durabilité de l'action, du résultat, menant au succès au continu. On peut par exemple « restreindre la performance RH à des enjeux sociaux ou agir sur de tels enjeux en les adaptant à la stratégie (selon une logique d'ajustement dépendant) ou en considérant que les hommes sont des ressources actives qui, par conflit ou coopération, interviennent sur les choix stratégiques » (Louart, 1996).
Après cette vision générale sur le concept de performance, il convient d'admettre qu'il est désormais acquis que le capital humain ne s'inscrit pas dans les modèles classiques de comptabilité, et donc faudrait-il le percevoir comme un élément de coût ?
Le plus utile est d'appréhender sa valeur, et c'est ce qui permet de mieux le manager car il représente un levier réel de performance de la PME.
Nous avons visité 136 PME à ce jour, et nous avons observé que plusieurs, ont remplacé le mot évaluation par « entretien de développement » (pour ce qui est du classique entretien annuel). D'autres parlent « d'appréciation de performance », dont l'objectif est de repérer les failles pour enfin déboucher sur un plan de formation et de nouvelles perspectives de carrière.
Au Maroc, fort heureusement, au fur et à mesure qu'elle s'affirme dans les PME, l'évaluation élabore son code de déontologie. L'entretien, le 360°, « l'assesment center » sont très utilisés par nos entreprises

marocaines (Ce dernier est réalisé en relation étroite avec les caractéristiques du poste de travail. Les exercices sont centrés sur l'observation et l'évaluation du comportement dans des situations proches de la réalité professionnelle)
Il est exact que les questions de mobilité horizontale ou verticale se posent selon que l'on travaille dans une petite ou une grande entreprise, dans laquelle les perspectives d'évolution professionnelle et salariale sont connues à l'avance. Les PME, -avouons le tout de même, et en appuyant sur les résultats partiels de enquête empirique auprès de PME Marocaine-, conserve les atouts qui lui sont traditionnellement reconnus, telle la polyvalence des postes, la proximité du terrain, et plus grande clarté des missions. Or, elle manque de temps et de moyens à consacrer au management, vu que le DRH, dans plusieurs cas, est le chef d'entreprise lui-même. Dans ce cas, l'évaluation se fait de façon informelle : le nombre d'absences pour congés maladie, la propension à proposer des idées pour résoudre les problèmes, à effectuer des missions non prévues dans le contrat de travail, le comportement coopératif ou fermé au groupe, l'affinité avec le hiérarchique…etc

3.2. L'évaluation du capital humain: clé pour le maintien de la performance

L'évaluation au service de la performance des équipes.

Comme cité plus haut, la gestion des compétences reste d'une extrême utilité aux services des évaluateurs, elle conduit directement à la découverte des moyens permettant l'action, la rectification et la continuation. Dans ce sens, le maintien de la performance sera possible.
Par compétence, nous entendons à la suite de Defelix (2003), « une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de… ». Cette définition présente l'avantage d'être générique. Elle peut s'appliquer tout aussi bien à un individu qu'à un groupe de salariés (compétence collective) ou à une entreprise (compétence clé ou stratégique). La notion de combinaison de ressources laisse entendre que ces ressources peuvent être très variées. Il peut s'agir de données ou d'informations mises à la disposition des salariés ou détenues par ceux-ci ; d'outils, d'instruments, de systèmes d'aide à la décision, de routines organisationnelles ; de connaissances ou de savoir-faire acquis par la formation, par l'expérience ; d'attitudes, de traits de personnalités, de motivations, de savoir-être, d'éléments culturels (valeurs, identités), … La compétence est toujours située : elle dépend d'une situation donnée, d'un contexte plus ou loin favorable, avec des marges de manœuvre temporelles elles aussi plus ou moins flexibles. L'expression « rendant capable de… » indique qu'il s'agit de quelque chose de tangible, d'opérationnel, de mesurable et pas seulement d'une hypothèse ou d'un potentiel.
Sur la base de la définition de la compétence qui vient d'être présentée et commentée, la gestion des compétences peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils, permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture. Acquérir renvoie naturellement aux actions menées pour recruter mais aussi aux efforts déployés par une entreprise pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle a besoin.
Remettre la fonction RH en phase active sur les autres facettes de la compétence suppose qu'elle soit capable d'investir les champs managériaux, organisationnels et les choix d'investissement, sans délaisser pour autant son propre domaine, et ceci afin d'accroître significativement la performance de la gestion des compétences qui est en relation étroite avec la performance des équipes.
Du point de vue managérial, cela signifie qu'elle active le développement de compétences via des leviers de coopération entre les collaborateurs, la production, le partage et le transfert de savoirs et de savoir-faire. Concrètement, il s'agit de favoriser les pratiques de retour d'expériences ou d'analyse de pratiques, les modalités formelles et informelles de partage des connaissances via les communautés de pratique ou autres modalités de travail collaboratif (Le Boulaire & Marsaudon, 2008).
Par ailleurs, du point de vue organisationnel, la fonction RH doit investir plus qu'elle ne le fait actuellement, sur les choix d'organisation et de conditions du travail en apportant son expertise sur les conséquences des options envisagées en intégrant les dimensions individuelles et collectives. De manière tangible, il s'agit d'aider les managers opérationnels à intégrer les enjeux positifs ou négatifs en particulier d'une spécialisation vs un élargissement/enrichissement des activités, des modes de coordination (directe ou indirecte via des objectifs ou des procédures), des modes d'apprentissage (individuel, collectif ou organisationnel), de la multiplication des modes d'organisation par projets.
Ainsi, si le gestionnaire est conscient de l'importance de ces facteurs, il pourra indubitablement mener son équipe vers une performance durable.

Rôle de l'évaluation pour l'évalué en quête de performance durable:

L'évaluation aide l évalué à se fixer des objectifs et à les atteindre car il dispose en quelque sorte d'un baromètre ou d'un échéancier afin de voir si les objectifs sont atteints ou pas, si oui, de maintenir sa performance. Boyer (2006) dans son ouvrage a élaboré un tableau qui révèle en pourcentage les résultats d'une enquête menée en 2002 sur l'évaluation des cadres.

Figure 3 : Utilité de l'évaluation (L. Boyer (2006))

Une enquête développée en juillet 2002 par l'association pour l'emploi des cadres (APEC) a montré que l'entretien annuel d'évaluation avait permis (en % des cadres interrogés) :
- pour presque 40% : d'étudier leurs perspectives de mobilité
- pour 58% : de faire le point sur leur plan de carrière
- pour 54% : de faire le point sur les formations envisageables
- pour 81% : de faire le point sur leur relation +/- avec leur supérieur hiérarchique et les membres de l'équipe

Rôle de l'évaluation pour l'évaluateur et pour l'entreprise :

L'évaluation représente un moment important pour la personne évaluée, toutefois, elle reste un moment déterminant pour l'évaluateur aussi, car elle est considérée comme un moment privilégié qui l'aide à avoir du recul par rapport à sa pratique du management et avoir une meilleure visibilité sur les axes de travail à établir. Ainsi, il mènera son équipe dans l'avenir proche vers la performance durable.

C'est en ce sens que Luc Boyer (2006) déclare que pour l'évaluateur, l'évaluation est un « *moment d'échange permettant de réaliser une analyse de sa pratique du management et de jouer pleinement son rôle de manager, de fixer des objectifs et des orientations de travail, de prendre en compte les suggestions et les aspirations des collaborateurs, de négocier des moyens nécessaires et de recenser et planifier les actions de formation à prévoir* ». ainsi, l'évaluation peut aussi être considérée comme un outil d'aide à la décision des managers et un moyen pour eux de déceler les insatisfactions malaises, frustrations... et par là, redresser la tendance en élaborant des actions correctives.

Il faudrait dire que le procédé qu'est l'évaluation des performances est un acte dont l'entreprise se sert afin de juger ou tester la fiabilité des actions qu'elle entreprend et ainsi, elle peut prendre des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés.

L'organisation peut par exemple, comme le dit Luc Boyer (2006), « *préciser le positionnement de la personne évaluée et de son environnement, de capitaliser des informations structurées et d'assurer la maintenance des descriptions de poste au travers des compétences requises pour les tenir* ». Au sein de l'organisation, l'évaluation joue un rôle central pour la DRH car elle sert de bilan de ressources humaines pour ce qui est des capacités et des compétences par métiers et pas emplois. Cela permet donc à la DRH d'établir des prévisions fiables lorsqu'elle fait des investissements, des réorganisations, des externalisations, ou encore dresse des méthodes de travail et planifie les formations.

Il est utile pour une entreprise d'évaluer les performances de son personnel car pour la formation, l'entreprise peut désormais savoir quelles sont les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats. Parlant de l'impact de l'évaluation du personnel sur la rémunération, il convient de dire que c'est grâce à l'appréciation que l'entreprise peut récompenser équitablement ses salariés en lui attribuant un avantage par rapport à sa performance évaluée sur la base des critères connus de tous. L'évaluation aide l'entreprise dans sa politique de communication lors des entretiens d'évaluation.

De l'avis de Y .Alouane (1997), l'évaluation du personnel est utile à différents niveaux. Elle aide à l'amélioration des performances car les résultats serviront à élaborer des actions pour améliorer les performances des employés. Comme second point, l'évaluation aide à ajuster la rémunération du personnel en ce sens que c'est par l'évaluation que l'on mesure les performances des employés pour savoir quelles sont les personnes qui méritent des augmentations ou non. Les décisions d'affectation c'est le troisième aspect relevé par l'auteur parlant de l'utilité de l'évaluation.

En effet, tout mouvement dans l'entreprise est décidé sur la base de l'évaluation, que ce soit en termes de promotion, mutation, ou rétrogradation. Le quatrième aspect fait effet de besoins de formation et de

développement et ces besoins sont détectés par l'évaluation. Par un faible rendement on peut envisager le besoin en formation du salarié et un rendement supérieur à la normale fait état de la sous utilisation d'un potentiel à développer. En cinquième point, il est question des inexactitudes des informations de gestion du personnel. L'auteur explique ici que les faibles performances des salariés peuvent être dues au système d'information en place qui n'est pas à même d'identifier les lacunes dans l'analyse des postes ou dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Donc par l'évaluation, il est question de corriger toutes ces imperfections constatées aux niveaux des procédures RH (embauche, formation...).
Alouane (1997) affirme que la découverte d'erreurs dans la définition du poste peut être une réalité, car les mauvaises performances peuvent tout simplement renvoyer à une mauvaise définition des postes.
Avec ces points mis en avant, Alouane donne son avis sur l'utilité de l'évaluation dans l'entreprise. Ainsi, le système d'évaluation se voit renforcée et nous permet de nous rendre compte que l'évaluation est une étape charnière, un point angulaire sur lequel repose tout le processus RH dans une organisation.
Dans le management, l'appréciation/évaluation des compétences du personnel trouve son sens car elle favorise le dialogue qui aide à l'établissement d'un bon climat social, ainsi qu'une compréhension améliorée entre les équipes. Ceci se matérialise par la facilité de transmission des informations du terrain à la hiérarchie. Le manager travaille avec son équipe et ses collaborateurs sur les modalités de l'évaluation afin de déterminer le rapport entre la performance et le poste des collaborateurs.
Savoir gérer et développer les ressources humaines de l'entreprise est devenu « un avantage concurrentiel certain », et « un projet stratégique majeur ». Le capital humain devient pourvoyeur de valeur ajoutée, et pour ce faire, il convient à tout moment de le motiver, le fidéliser et développer ses compétences. La PME se doit aujourd'hui de perfectionner ses outils d'évaluation, pour être plus compétitive. Face à la diversité des enjeux qui reposent désormais sur l'évaluation du capital humain, la PME se doit de dépasser le stade de l'exercice annuel pour entrer dans l'ère des politiques chargées de stratégies et dotés d'outils sophistiqués.
Toute entreprise est tenue, avant le choix, la création et la mise sur pied d'un système d'évaluation, de s'assurer que celui-ci va contribuer à la performance ou au bon rendement de ses employés, et par ricochet de l'organisation toute entière. Pour cela, elle doit donc veiller à ce que le système d'appréciation concorde avec les objectifs qui ont été déclarés et aussi, que ces objectifs soient bien maîtrisés et assimilés par les salariés.
De même, il est important que le système ainsi mis en place corresponde parfaitement aux attentes des employés afin qu'il puisse être un moyen d'amélioration de la performance car qui dit système d'appréciation adéquat pour une entreprise tierce, dit prise en compte des résultats de cette appréciation et mesures concrètes suite à cette appréciation sur les employés, et donc satisfaction des salariés. Ceci donc favorise la performance des employés du fait que ceux-ci sont conscients des efforts consentis par l'entreprise pour leur évolution.
Les employés seront donc formés par rapport à ce système pour qu'il ne fasse pas l'objet de réticences de la part des personnes évaluées, et donc de contre-performances liées au fait que les salariés n'auront pas été mis au courant du bienfondé du système et des avantages que cela leur procurera sur le plan personnel et professionnel.

4. Après l'évaluation : la promotion - enjeu essentiel de maintien de la performance

De prime à bord, le capital humain n'est pas appropriable par la PME, les individus sont propriétaires de leur capital humain. Ils louent – si nous osons le terme- ce capital humain aux entreprises en contrepartie d'une rémunération. Ils deviennent une source de profitabilité, dans la mesure où d'un point de vue gestionnaire, la firme sécurise l'accès et le contrôle de ce capital.
Il convient de noter que la rémunération perçue sur le marché du travail ne reflète pas parfaitement la valeur du capital humain. Pourquoi ? Car il est réglementé par des conventions collectives, un salaire minimum…
Aussi est-il qu'une meilleure évaluation du capital humain permet de mettre en place une grille de rémunération plus équitable au sein des PME, en créant une adéquation entre la contribution des individus à la création de richesse.
Dans ce sens, toute évaluation reste nécessaire, mais elle se heurte aux choix des valeurs à évaluer et aux méthodes d'évaluation. Nous comptons les billets et les pièces à la caisse, lorsqu'il s'agit d'évaluation de capital monétaire. Or, évaluer le capital humain, faudrait-il additionner les charges, où évaluer les compétences comme capital ?
La rémunération reste au final la valeur monétaire de ce capital humain, qui se décide directement après évaluation des compétences de chacun. Cette idée choque plusieurs, mais si l'on considère que le salaire

est le prix d'achat de la contribution d'une personne, nous prenons alors en compte sa compétence. Ainsi ? Elle est la référence pour évaluer le capital que représente l'ensemble des individus offrant leurs services à une entreprise.
Evaluer le capital humain revient donc à évaluer la valeur d'utilité présente et future du personnel d'une entreprise. Evaluer cette valeur revient à évaluer la valeur ajoutée présente et future produite par chacun. Si ce capital est évalué, puis bien géré, il sera plus performant.
Un besoin alors croissant d'une nouvelles génération d'outils analytiques se fait ressentir pour juger de la performance organisationnelle, tant du point de vue des managers, des actionnaires ou des investisseurs (Flamholtz, 1999 ; Kaplan et Norton 2000 ; Lev 1999)
La rémunération est un des éléments de motivation et d'implication du personnel. Il est important de ne pas le considérer comme le seul élément de motivation. La rémunération peut être fixe et/ou variable, financière et/ou non financière, et chacune de ses composantes répond à des objectifs spécifiques :
· La rémunération fixe (salaire) garantit un niveau de ressource à chaque membre du personnel, indépendamment de sa performance sur la période en cours. Le montant du salaire est fixé d'après une grille salariale qui définit des niveaux de salaire (minima et maxima) pour chaque catégorie de personnel. Le salaire est un élément de motivation et d'implication dans la mesure où il est considéré comme une compensation pour le travail fourni, et où chaque employé peut prétendre, selon certains critères, à des augmentations de salaire régulières.
· La rémunération variable (primes mensuelles, annuelles, intéressement, etc.) rétribue la performance sur une période donnée. Elle peut être individuelle et/ou collective. Elle vise donc essentiellement à améliorer les résultats de l'entreprise à travers des incitations proposées au personnel.
· Outre les différentes formes de rémunération financière (salaire, primes, etc.), le personnel peut aussi recevoir des formes de rémunération non financière : avantages en nature (véhicule de fonction, logement), prix honorifiques, etc.
Certaines conditions doivent être réunies pour que le système de rémunération de l'organisation demeure un élément de motivation et d'implication du personnel :
· Le système doit être perçu comme juste (ex. : grille de salaire, conditions d'accès à la rémunération variable) ;
· Tous les membres du personnel doivent recevoir une rémunération qui répond aux règles du système, sans exception ;
· et enfin, le système doit être suffisamment transparent, et compris par tous.

La théorie du salarie d'efficience et la théorie de l'agence

Il est utile de s'inscrire dans le cadre de ces théories, vu qu'elles sont fondées sur l'intuition selon laquelle les employeurs peuvent avoir intérêt à verser des salaires relativement élevés afin d'augmenter la productivité individuelle qu'ils contrôlent imparfaitement. Rémunérer mieux après l'évaluation en fonction du rendement et des objectifs atteins, permet aux entreprises de réduire le taux de départ, et donc les rotations d'employés et les coûts qui lui sont associés. Rémunérer mieux après la phase de l'évaluation, encourage, motive et booste les équipes, à une performance durable, en attendant la future évaluation. En quelque sorte, elle sera pour chaque membre de l'équipe le moteur qui les conduira vers la performance durable.
Les collaborateurs et membres des équipes, seront ainsi incités au gain par le versement d'une compensation salariale, une prime, ou une promotion. Dans un champ de concurrence, la valeur actualisée de la productivité marginale du travailleur est égale aux rémunérations perçues au cours de sa période d'activité. Dans cette perspective, la performance du capital humain, est en partie, déterminée par les salaires qu'ils obtiennent après la phase de l'évaluation.
Ainsi, ce sont les gains les plus élevées après la phase de l'évaluation d'une équipe, qui boostera le rendement des autres équipes, dans l'espoir d'obtenir la même promotion lors de la future évaluation. De ce fait, cette démarche les incitera, et induira l'ensemble des acteurs vers une réduction de la paresse et de l'absentéisme.

Hypothèses et modèle de recherche

L'hypothèse centrale sur laquelle repose notre vision actuelle de recherche, consiste à considérer « l'évaluation du capital humain » comme facteur explicatif du rendement des équipes, et donc du maintien durable de leur performance et rentabilité, malgré la mise en place de stratégies compétitives.
Les hypothèses que nous avons essayé de vérifier sont comme suit :

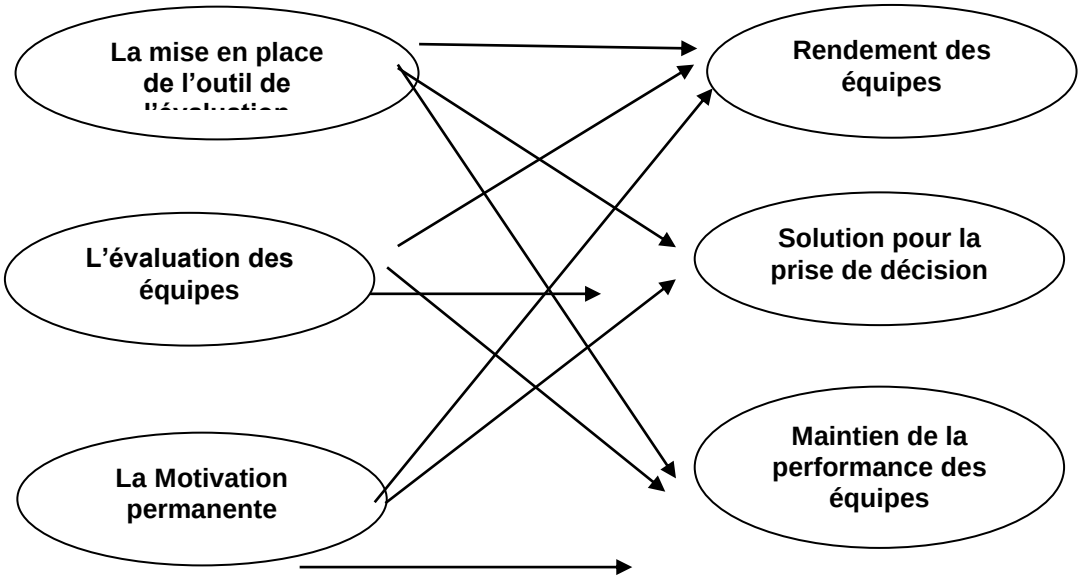
- **L'hypothèse 1** la mise en place de l'outil de l'évaluation au sein de la PME influence le rendement des équipes, et donc favorise leur performance,

- **Hypothèse**2 : l'évaluation des équipes représente un outil d'amélioration de la compétitivité de la PME, et une solution pour les dirigeants pour toute prise de décision concernant la performance de leurs équipes

- **Hypothèse** 3 : la motivation permanente des équipes lors du processus de l'évaluation, permet le maintien de la performance, malgré la compétitivité accrue et la mise en place en place de stratégies compétitives.

- **Hypothèse** 4 : un bon leadership maintiendra une performance durable des équipes malgré le passage par le cap de l'évaluation

Figure 4 : Le modèle de recherche

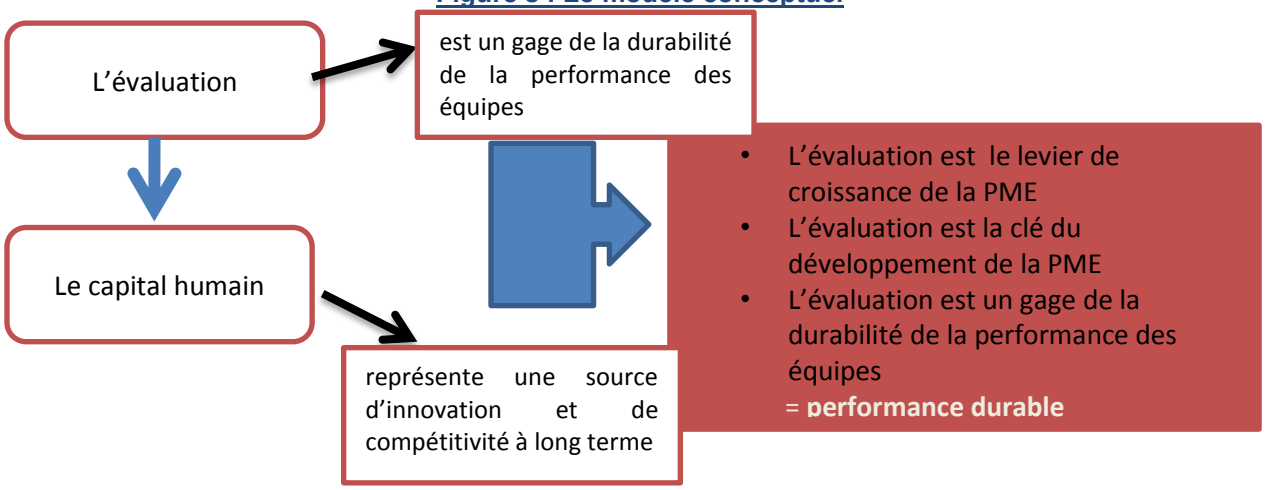


Un bon « Leadership » H4

Le modèle conceptuel :

Notre modèle conceptuel met l'accent sur l'importance de l'évaluation du capital humain. L'évaluation est considérée comme un gage de la durabilité de la performance des équipes. Aussi, le capital humain est sans conteste une source d'innovation et de compétitivité à long terme.
Ainsi, nous partons du postulat qui stipule que l'évaluation de ce capital peut être considérée comme un levier de croissance de la PME Marocaine, vu qu'elle représente une clé de son développement et permet le maintien de la durabilité de la performance de ses équipes.

Figure 5 : Le modèle conceptuel



5. Méthodologie et terrain d'expérimentation :

Pour répondre aux hypothèses de notre recherche, nous avons utilisé une démarche en deux étapes :

1ère étape : Approche qualitative exploratoire déductive basée sur :

1. Entretien
2. Observation participante
3. Questionnaire

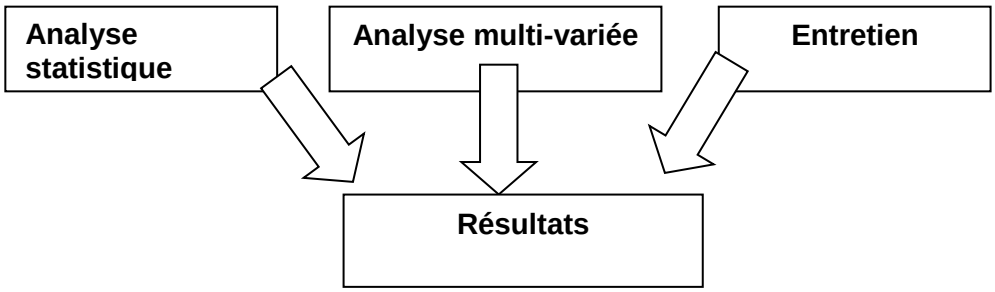
2ème étape : La triangulation méthodologique

Nous avons mobilisés aussi bien les avantages du mode quantitatif que ceux du mode qualitatif. Cette conduite nous a permis de maîtriser le phénomène dans toutes ses dimensions. De ce fait, elle s'est déployée en trois axes :

1. Analyse statistique (entretiens)
2. Analyse multi-variée (enquête par questionnaire)
3. Test d'hypothèse

Nous justifions le choix de la triangulation méthodologique dans la mesure où cette démarche sera à même de nous approcher plus des résultats, et ainsi de découvrir la réalité dans un contexte marocain, comme indiqué dans le schéma ci- dessous :

Figure 6 : La triangulation méthodologique



= Convergences

Nous avons choisi la posture épistémologique « positivisme », et la démarche de recherche « hypothético déductive ». Le questionnaire et les entretiens semi directifs seront les matériaux privilégiés permettant une réelle analyse du concret.

Nous visons donc suivre l'approche majoritairement utilisée en sciences de gestion (**Hlady- Rispal, 2000**) : il s'agit bien du modèle déductif, qui constitue pour notre humble avis, une voie royale des sciences dites « dures ». Pour ce faire, et comme l'affirme **Wacheux (1996**), le processus de la méthode déductive débute avec les analyses théoriques, traduites dans des propositions testables, pour ensuite les vérifier sur le terrain, à partir d'un échantillon représentatif.

Nous pensons utile de nous appuyer et de suivre la méthodologie de Churchill(1979), qui propose une démarche permettant de construire rigoureusement des instruments de mesures de type questionnaire à échelle multiple (et donc, d'identifier les variables utiles à la compréhension de l'objet d'étude, retenir pour chaque variable la mesure généralement admise dans la littérature, élaborer un projet de questionnaire, soumettre ce dernier à un panel d'expert en PME et performance, collecte des données, estimer la fiabilité et la validité du questionnaire , calcul des scores pour chaque échelle du questionnaire.)

Ainsi, pour récapituler, le tableau ci-dessus récapitule les éléments mentionnés plus haut, à savoir : le terrain d'étude, l'échantillon, le critère du choix de l'échantillon, le public cible et notre perspective avenir.

Figure 7 : Architecture de la recherche

Terrain d'étude	**PME Marocaines, de différents secteurs d'activités, et différentes villes du royaume**
Echantillon	136 PME à ce jour
Critère du choix de l'échantillon	Effectif entre 10 et 200 salariés PME industrielles PME exportatrices PME familiales et non familiales
Public cible	Dirigeants
Ambition	Arriver à dépasser les 300 PME
Résultats actuels	Sont partiels

Nous avons choisi le « positivisme » comme paradigme de recherche, car il postule que la connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la réalité. Cette réalité est objective et indépendante des observateurs qui la décrivent. La pointe (1996) affirme que « Le positivisme postule l'existence d'une réalité stable, extérieur et indépendante du sujet. Cette réalité peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance qui en résulte est alors comme étant le miroir de la réalité ».
Notre objectif donc est de rendre compte de la réalité marocaine, en restant objective et neutre vis-à-vis de l'objet de recherche. Nous avons tenté de ce fait, d'utiliser une instrumentation rigoureuse.
Glaserfeld (1988), Le Moigne (1995) ,Fourez, (1996) et La pointe (1996) préconisent la vérification d'hypothèses, le laboratoire et le contrôle de variables. C'est ce que nous avons tenté d'appliquer sur la base de 136 PME Marocaines. Les méthodes de recherche que nous avons choisis nous permettent (cités plus haut) nous permettent effectivement d'adopter une attitude objective. A la différence du paradigme « interprétativiste », ou « constructiviste », le positivisme nous a facilité la découverte et la description des faits tels qu'ils existent comme expliqué dans le tableau ci-dessous :

Figure 8 : Positionnement épistémologique

Positionnement épistémologique

	Positivisme	Interprétativiste	Constructivisme
Statut de la connaissance	**Hypothèse ontologique (Réaliste, donc objective)**	**Hypothèse phénomé Relativiste, donc con**	**nologique textuelle et subjective**
Nature de la réalité	**Indépendance sujet/objet** **Monde social déterminé (Nécessités)**	**Interdépendance sujet** **Monde social intentio**	**/ Objet** **nnel (possibilités)**
Génération de la connaissance	**Découverte et explication**	**Interprétation** **compréhension**	**Construction**

Terrain d'étude : La PME marocaine

Dans le contexte marocain, et en nous appuyons sur les recherches de l'ANPME (Association nationale de la PME), et la CGEM, (Confédération générale des entreprises marocaines (2015), la PME est reconnue selon trois critères :

- Un effectif ne dépassant pas 200 personnes
- Un chiffre d'affaire hors taxes inférieur à 75 Millions de Dirhams (DH=monnaie marocaine), ou un total bilan inférieur à 50 millions de Dirhams.
- Un programme d'investissement initial inférieur à 25 millions de dirhams.

Pourquoi ce terrain a suscité notre attention ? Tout simplement vu que la PME représente 95°/° du tissu économique marocain. Elle est présente dans tous les secteurs d'activité économique : l'agriculture,

l'industrie, l'artisanat, le BTP, les commerces et enfin les services qui incluent le tourisme, les transports et les services financiers.
La PME fut considérée comme un type d'organisation relevant d'une gestion avant tout pragmatique et informelle. Aujourd'hui, fort heureusement, elle fait l'objet de grandes attentions (Heneman et al., 2000). Plusieurs recherches en GRH ont fait apparaitre l'existence de besoins en la matière (d'Amboise et Garand, 1995). Il est vrai que les modalités de prise en charge de la fonction diffèrent selon la taille (Mahé de Boislandelle 1998), les questions de recrutement (Garand et Fabi, 1994), mais aussi de motivation et de formation (Paradas, 1998) sont au cœur des préoccupations des dirigeants de PME.
Permettre à la PME de réaliser une croissance pérenne, passe indubitablement par un levier clé de son développement : le capital humain. Ce capital représente aujourd'hui un gage de la productivité de l'entreprise, ainsi il est utile de l'évaluer, pour mieux gérer ses compétences, et en faire bénéficier en tant que faire ce peut la PME.
Même si la PME est amenée à rester petite, ou moyenne (Girard, 1997), l'expérience de la croissance reste fréquente pour plusieurs de cette catégorie, vu qu'elle peut passer de la très petite, à la petite, voir à la moyenne entreprise.

6. Recueil des données

Les données ont été recueillies par questionnaire, déposé personnellement dans 136 PME à l'échelle marocaine, couvrant plusieurs villes du Maroc, et incluant différents secteurs d'activités.
Un pré test du questionnaire a été élaboré auprès de 20 PME, et a permis de préciser certaines questions.
La population cible fût les gestionnaires, dirigeants, chefs de département et managers. De plus, afin que les réponses s'appuient sur une expérience significative, seuls les répondants ayant pus de deux ans d'ancienneté, et gérant ou faisant partie des équipes ont été contactés.
L'échantillon sur lequel nous nous sommes basés regroupe les 15 °/° du nombre des PME au Maroc, (dans un souci d'arriver à la crédibilité scientifique de notre recherche) et le critère de choix de ces PME fut l'effectif (entre 10 et 200 salariés) pour conserver une certaine cohérence avec notre projet qui axe son attention sur la performance des équipes.
La période sur laquelle s'est étalée notre étude empirique est de Janvier 2015, à juin 2016. 260 entreprises ont été sollicitées, et 136 questionnaires ont été exploitables à ce jour. Chaque questionnaire comprend 4 Axes, tous ont été utilisés dans cette étude.
Plusieurs questions concernaient l'identification permettent au démarrage de situer le répondant (Nom, Prénom, Poste occupé, etc) et la nature de la PME (Entreprise, Secteur d'activité, Chiffre d'affaire, effectif de l'entreprise, valeur ajoutée de l'entreprise etc…)
Le questionnaire se concentre sur 4 axes majeurs :
L'AXE 1 identifie le rôle de l'évaluation
L'AXE 2 concerne le rôle de l'évaluation dans l'amélioration de la prise de décision
L'AXE 3 propose de découvrir l'impact de l'évaluation sur la performance des équipes, ainsi que le rôle de la motivation des équipes lors de la mise en place du processus de l'évaluation.
L'AXE 4 tente de cerner le rôle du leader dans le cadre de ce processus.
L'étude étant exploratoire, il a été principalement question de faire appel à des analyses descriptives (tris à plat et analyse factorielle).
Les secteurs d'activités inclus sont comme suit : Commerce, BTP, communication, tourisme, industries
Profil des entreprises et des répondants de l'échantillon :
Les PME marocaines ayant répondu ont un chiffre d'affaire inférieur à 75Millions de dirhams, et elles emploient entre 10 et 200 salariés. Nous avons opté pour l'échantillonnage avec probabilité proportionnelle à la taille.
La zone d'activité des entreprises de l'échantillon est essentiellement nationale, elle recouvert à ce jour les villes suivantes : Casablanca, Berrechid, Rabat, Kenitra, Meknès, Tanger, Oujda, Marrakech, Agadir, Ourzazate.
L'échantillon des répondants est jeune, entre 25 et 55 ans, ainsi les répondants ont accumulé de l'expérience significative et leurs réponses peuvent certainement nous être très utile pour la validité de notre recherche.
La fonction des répondants la plus marquée est la fonction RH/ commercial/ vente/marketing/ communication, Système d'information. Elle est la plus représentée avec 50 °/° des répondants, suivie des fonctions de directions et stratégie avec 30°/°, et de fonctions logistique et industrielles avec 10°/°, et enfin la fonction financière avec 10°/°
Cette répartition nous l'espérons, est représentative de la population marocaine.
Le profil des répondants membre des équipes : les personnes interrogées appartiennent à différents types d'équipe : équipe de travail (qui assure la production de façon régulière un produit ou un service), équipe

projet (qui se focalisent sur la création, le développement ou le lancement de nouveau produit ou de service), équipe de management (qui corroborent et dirigent l'activité dans le cadre d'unités interdépendantes) et finalement (des équipes de réflexion (a comme mission la formulation des propositions pour l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise). Certains répondants travaillent et collaborent avec plusieurs équipes, d'où l'importance de leurs réponses pour notre projet de recherche. Ils peuvent être rattachés à une équipe, et en parallèle, ils appartiennent simultanément à une autre.

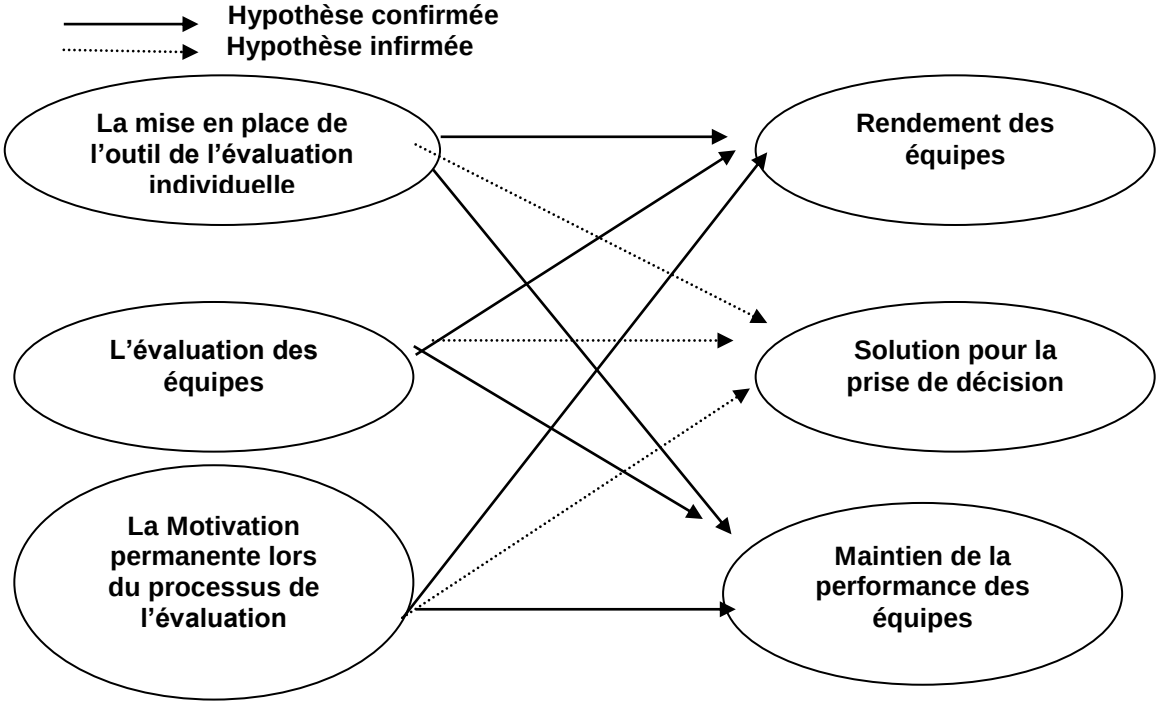
7. Résultat de la recherche

Les résultats partiels de nos recherches confirment l'importance :

- de la mise en place de l'outil évaluation dans le cadre de la PME Marocaine : cela contribue indubitablement au suivi du salarié, et donc il est nécessaire de le situer par rapport aux besoins de l'entreprise (Hypothèse confirmée)
- de l'évaluation du collaborateur dans le cadre de l'équipe : cela s'explique par le fait que les équipes projets travaillent souvent sur des projets « ensemble ». Ainsi ils s'investissent, corroborent, communiquent et performent « ensemble ». Ils sont confrontés à de multiples difficultés « ensemble », et donc l'évaluation portera sur le rôle joué au sein de l'équipe. (Hypothèse confirmée)
- de la motivation permanente du capital humain, qui conduira vers le maintien de la performance (Hypothèse confirmée)

La recherche souligne non seulement l'importance de l'évaluation du capital humain, (pour avoir une vision sur les compétences, actions et résultats atteints par chaque salarié), mais également son rôle dans la motivation permanente de chaque acteur, dans la mesure où le salarié est boosté et son rendement et performance sont améliorés.
Or, si un bon leadership est le gage du suivi du salarié, et lui permet d'avancer vers la réalisation d'objectif et correspondre aux attentes du chef d'équipes, l'évaluation ne joue pas pour autant un rôle dans la prise de décision. En effet, sur la base de nos résultats partiels(les résultats finaux feront l'objet d'un futur article, sur la base de 300 PME) l'évaluation peut participer après capitalisation , de retracer un nouveau modèle/ ou de conduite des salariés, sur de bonnes bases et surtout , en évitant les erreurs commises .L'objectif étant de mener les équipes vers une performance durable. Or l'évaluation n'a pas un effet direct, et ne peur être considérée comme solution pour la prise de décision dans les PME Marocaines. Donc cette hypothèse est infirmée.

Figure 9 : Résultat du test des hypothèses du modèle de recherche



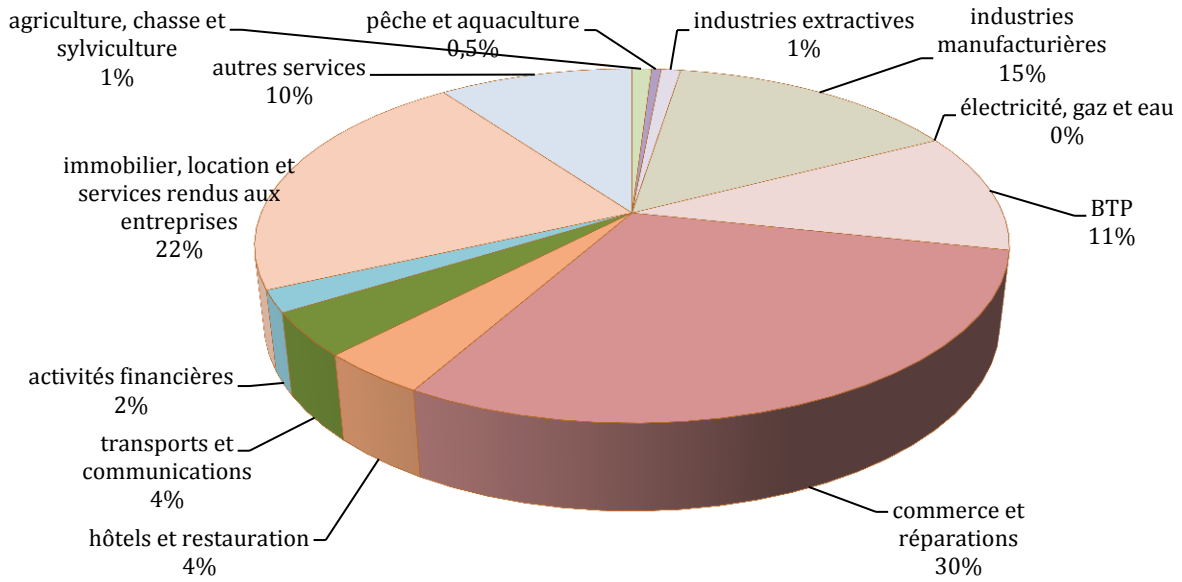
Un bon « Leadership » H4

Terrain d'expérimentation :

Comme mentionné plus haut, le choix de la PME marocaine n'a pas été aléatoire. Au Maroc nous avons découvert que la PME crée 50°/° des emplois, contribue de 20°/° au PIB, 30°/° aux exportations et 40°/° à la production.

La figure ci-dessous présente une vision claire de la répartition des PME par branche d'activité économique. En effet, malgré leur part de 15°/° dans la population des PME, les industries manufacturières génèrent la plus grande valeur ajoutée avec une contribution de 37°/°. Elles sont suivies des activités de commerce et réparations (19°/°) et de l'immobilier et services aux entreprises (13°/°).

Figure 10 : Répartition des PME par branche d'activité économique :



Pertinence théorique :

En nous consacrant à la littérature consacrée aux recherches sur l'évaluation du capital humain dans le cadre de la PME marocaine et son impact sur la performance des équipes, nous nous apercevons que la majorité des travaux ont été élaboré dans le contexte des grandes entreprises. Ainsi ? Les conclusions sont souvent nécessaires à la compréhension de ces dernières, et offrent très peu d'intérêt pour le champ de la PME marocaine, qui présentent souvent d'autres problématiques.

En effet, le nombre de travaux de recherche ont mis plus l'accent sur l'évaluation et son rôle pour l'entreprise, et dans ce sens plusieurs chercheurs ont plus porté leurs attentions sur la performance de l'organisation, et non des équipes. Ainsi, le champ de recherche sur notre thématique reste comme nous l'avions mentionné plus haut assez limité. Or nous considérons que notre sujet de recherche requiert une extrême importance, car le challenge de toute organisation est de maintenir la performance de ses équipes.

La pertinence de ce sujet de recherche, sur le plan théorique, tient en ce qu'il vise à contribuer à l'avancement des connaissances sur la performance des équipes au sein des PME marocaines. Nous nous intéressons à une problématique de taille sur le plan théorique, mais qui a été très peu étudiée à ce jour dans le contexte marocain.

Pertinence managériale :

Pourquoi pourrions-nous prétendre que notre sujet de recherche peut être considéré comme pertinent ? Tout simplement car la PME dans toute sa dimension a suscité un grand intérêt de la part de nombreux chercheurs (Torrès & al, 2008 ; Aldebert et Guerguen, 2013, St-Pierre & al, 2014). La PME occupe une place primordiale dans le paysage économique (Raymond &al, 2007 ; Breillart, 2010 ; Geindre et Dussuc, 2015).

Elles représentent une source essentielle de croissance économique, de dynamique et de flexibilité aussi bien pour les pays industrialisés que dans les économies émergentes et en développement (Mayrhofer et Urban, 2011).

Sur le plan managérial, les résultats de notre projet de recherche tentent d'apporter des éléments de réponse pratiques pouvant contribuer au maintien de la performance des équipes au sein des PME marocaines.
De ce fait, notre recherche, par le biais des résultats obtenus, permet de dégager des pistes pouvant contribuer à l'enrichissement des réflexions concernant toute action stratégique dans la PME, et surtout, permettant au leader : Gestionnaire ou dirigeant de maintenir durablement la performance de ses équipes.

Conclusion

Le capital humain est donc pour l'entreprise une source de création de richesse et un facteur de coût. Il est clair que lorsque l'homme améliore sa productivité, il améliore par conséquent, celle de l'entreprise ou de l'organisation à laquelle il appartient. Ainsi le capital humain comme précisé plus haut, reste un déterminant de la performance de l'entreprise.
L'évaluation du capital humain reste une démarche clé qui garantie le maintien de la performance. Le capital humain comme tout autre capital, est dans la nécessite d'être évalué et ce pour deux raisons. En premier lieu, il convient de mesurer la valeur de ce capital au cours du temps et d'en déduire s'il s'est bonifié ou au contraire déprécié. En second lieu, vu que le capital humain est l'un des actifs essentiels de nombre d'entreprises des services, son évaluation est indispensable dans le cadre de toute opération.
Evaluer le capital humain revient donc à évaluer la valeur d'utilité présente et future du personnel d'une entreprise. Evaluer cette valeur revient à évaluer la valeur ajoutée présente et future produite par chacun. Si ce capital est évalué, puis bien géré, il sera plus performant.

Bibliographie

Aguilera R. 2004, « The Role of Human Resource Management in Cross-Border Mergers and Acquisitions", International Journal of Human Resource Management
Alain chamak et Céline Fro*mage, « le capital humain, Comment de développer et l'évaluer , Ed Liaisons, 2006,*
Barney J.B 1991, »Firm resources and sustainable competitive advantage", journal of Management17 (1): 99-120
Bounfour A.1998, Le management des ressources immatérielles : maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif, Dunod.
Burlaud A.2000 ; « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux », in Fabbe-Costes N.Colin J ; et Paché ., Faire de la recherch en logistique et distribution ?Vuibert-Fnege :261-272
Casta J.F 1999, Le capital humain : dimensions économiques et managériales. Presses Universitaires d'Angers
G. Becker, « Human Capital, A theoretical and Empirical Analysis, with special reference to Education" 1964
Gosselin, A., Le Louarn, J.Y, Wils, T. (2001), Penser stratégiquement en ressources humaines, c'est faire « F.A.C.E. », *Effectif*, vol. 4, no. 5, novembre.
Gomes C.F., Yasin M.M., Lisboa J.V., (2004), « *A litterature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research* », Journal of manufacturing technology management
H. Penan (1999), « *Performance* », dans R. Le Duff, (dir.) Encyclopédie de la gestion et du management, p. 897-901, Dalloz, Paris
Hanks, S., Chandler, G. N. (1993). *Resource based capabilities, strategy, and venture performance*.. Frontiers of Entrepreneurship Research
Hatch N.W et Dyer J.H 2004, "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", Strateic Management Journal, 25, 1155-1178
Hassid et al., (1997), *les PME face au défi de l'intelligence économique : le renseignement sans complexe*, Edition Dunod
Hermann SIMON et al., *La stratégie prix, 2e édition,* Dunod, Paris 2000, p.19
Le Boterf G 2000, Construire les compétences individuelles et collectives, Les Editions d'organisation, Paris
Le Boulaire Martine et Didier Retour, « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? » CERAG et Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université Pierre Mendès France

Le Boulaire, M., Marsaudon, S. (2008), *Transférer les compétences un savoir-faire*, Etude Entreprise & Personnel, janvier.
Larviet, S., (2002), Les réalités de l'intelligence économique en PME, Thèse pour l'obtention de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulon et du Var.
Laurent MARUANI, *Approche stratégique de la détermination d'un prix*, Revue française de gestion, février 1989, p. 9
Marie Hélène WESTPHALEN, *Communicator,* op cit, p. 49
M-A Andrieux, Les compétences humaines, un véritable capital immatériel, facteur de croissance et d'innovation pour les entreprises, Mutecos, Novembre 2012.
Massé, et Thibaut, T,F., (2001), Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence, De Boeck University
Mavrinac S. et Siesfeld A.G. (1998), « la délicate mesure de l'immatériel » ; L'expansion Management Review, Décembre
Merchant, K.A., (1989), Rewarding results, Motivating profit center managers, Harvard Business School Press.
Merchant K.A, Stringer C., et Theivanan thampillai P., (2009), "Relationships between Objective and Subjective Performance Ratings"
Michael PORTER (1982), *Choix stratégiques et concurrence,* Economica, Paris, p.86
Pascal PY(2005), *Conquérir de nouveaux clients*, 2e édition, Les Editions d'Organisation, Paris, p. 67
O.Debande & V. Vanderbergh (2008), « Investir dans le capital humain : Comprendre les ressorts d'une décision individuelle et sociale. » Academia-Bruylant,.
Pascal PY, *Concevoir et piloter un plan d'actions commerciales*, les Editions d'Organisation, Paris 2006, p.29
Paturel R. (1997), « pratique du management stratégique », Presse Universitaire de Grenoble
Porter, ME (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance New York*: Free Press
Porter, ME (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors New York*: Free Press
Porter, M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Editions.
P.K. FOKAM, *L'entrepreneur africain face au défi d'exister*, L'harmattan, Paris 1993, p. 4
Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68, may-june, p. 79-91
R. Boucekkine 1 P.Crifo, (2008), "Human capital accumulation and the transition from specialization to multitasking", Macroeconomic dynamics.
Samier N.1999," De la productivité du capital humain à la performance des ressources humaines : vers une pertinence des modèles d'évaluation », in Casta J.F 1999(eds) Le capital humain : dimensions économiques et managériales. Presses Universitaires d'Angers.
Spencer L.M 1986, Calculating human resource costs an benefits: cutting costs and improving productivity, John Wiley &Sons

DU ROLE DE LA VALIDITE EXTERNE DANS L'AUDIT SOCIAL : LE CADRE DE LA LOI 2002 DE RENOVATION SOCIALE ET LE CAS D'UN EHPAD

Michelle DUPORT
Chercheure CORHIS - ORHA
Université Paul Valéry-Montpellier 3
michelle.duport@univ-montp3.fr

Lina Kabbara BARDINA
Consultante
KL Consultants Montpellier
kl_clts@club-internet.fr

Mots clés : Audit social, Validité externe, loi de rénovation sociale, changement organisationnel, EHPAD

Introduction

Imposées par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico sociale, les pratiques managériales d'évaluation, de gestion de la qualité, d'audit interne et d'audit externe sont désormais celles d'un secteur social et médico-social profondément attaché aux valeurs d'éthique, d'autonomie et de « non marchandisation » de son action. Un secteur qui s'est longtemps perçu comme détaché et au dessus des considérations managériales attribuées au secteur marchand lucratif, mais qui apprend progressivement les concepts de parties prenantes, d'amélioration continue des pratiques professionnelles et qui repense son organisation au travers d'une réflexion interne auto-évaluative mais aussi par l'intermédiation d'acteurs extérieurs. Les notions d'évaluation, de qualité, d'appels à projet, de prestations de services, de coopération sont devenues la condition sine qua non du renouvellement de leur autorisation et garantir la pérennité des établissements.
L'objet de cet article est tout d'abord de questionner le principe et les conditions de validité externe de l'audit social (I) en s'interrogeant sur les intentions d'un audit et celles du législateur dans le cas de la loi de 2002 - 2 mais également d'étudier les résultats de cette validité à travers un cas pratique d'audit d'un EHPAD (II).

1. Validité externe : intentions et modalités

L'audit social a pour objectif « d'apporter à un commanditaire de l'audit une information indépendante, basée sur des faits vérifiés, lui permettant de s'assurer que les dispositifs, procédures, systèmes de contrôles, mis en place dans son organisation sont suffisamment maîtrisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés. L'audit permet d'apprécier les risques encourus, et d'identifier les voies et moyens pour faire progresser l'efficacité de l'organisation sur le sujet audité »[54] (IAS).
L'ensemble des définitions de l'audit insistent sur les modalités : indépendance de l'auditeur, et données fiables, mais aussi sur les intentions : contrôle, efficacité et performance.

L'audit social a pour finalité la performance des organisations, pour cela, il s'intéresse à l'évaluation de la conformité des pratiques internes pour les corriger ou les améliorer. « L'audit social sert à déterminer l'impact économique et financier sur l'entreprise de tous les éléments sociaux, avec un but : améliorer la performance[55] » (G. Vandaele, 2013).

[54] Site de l'IAS : http://www.auditsocial.net/
[55] Guilain Vandaele, 2013, DAF magazine, N°11 – Avril - Mai http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2013/04/Laudit-social-pour-quoi-faire.pdf

L'audit social s'effectue au regard de normes et de référentiels divers qui peuvent être internes ou externes et s'appliquant à d'autres entreprises. Raisons pour lesquelles l'audit social est avant tout un audit de conformité : conformité des pratiques internes par rapport à des références normatives externes mais aussi de « conformité et de pertinence d'une situation en référence à des objectifs, règles, et procédures internes à l'entreprise. L'entreprise souhaite évaluer la réalité des pratiques par rapport à ce qui est prévu » (Peretti, site de l'IAS).

La loi du 2 janvier 2002 s'inspire de l'audit social classique. Les intentions du législateur sont multiples, elles visent clairement et directement à institutionnaliser un contrôle externe de conformité ou l'engagement réel des structures dans une démarche projet-qualité et à la performance des établissements sociaux et médicaux sociaux. De façon indirecte, la loi 2002 - 2 influe sur les modes de management en prévoyant des phases d'audit interne et par conséquent une approche réflexive sur les pratiques mais elle ambitionne également le changement, l'innovation et la transformation des comportements et des structures.
Nous pouvons assimiler ces objectifs de contrôle et d'encadrement à un audit de la conformité sociale.

2. La validité externe dans une démarche scientifique d'audit social

L'audit social (AS) s'apparente à la stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension des dynamiques présentes à l'intérieur d'un ensemble particulier » (Eisenrhardt, 1989). Il s'appuie sur une étude de type ethnographique privilégiant l'observation directe de l'activité humaine dans des situations réelles et naturelles. Il s'agit d'une analyse compréhensive des valeurs, attitudes, des comportements et des décisions. Toute analyse scientifique doit répondre à deux critères ; premièrement, celui de la validité interne, en l'occurrence le travail de réflexivité, prévu par la loi, de l'organisation sur ses pratiques et deuxièmement, celui de la validité externe, confié à des consultants extérieurs.
Selon Yin (1994) et d'autres avant lui, (Campbell, 1963), Eisenhardt, 1989), quatre critères attestent de la rigueur de l'analyse : la validité interne, la validité conceptuelle, la validité externe, la fiabilité (transférabilité, réplicabilité). Nous faisons le constat que ces quatre critères sont intégrés dans la loi de 2002 qui prévoit la validité interne et les modalités de son application, la validité conceptuelle par l'énonciation de procédures, la validité externe en définissant les acteurs et les modalités et procédures de leur intervention. Une agence nationale, l'Anesm[56] encadre l'ensemble de la démarche ainsi que la fiabilité des résultats en fixant les procédures et le cadre d'intervention mais également en constituant des bases de données et en produisant des analyses statistiques.

Tableau 1 : Composants et principes de la validité externe

Composants de la validité	Principes scientifiques	Éléments de la loi
Validité interne	un indicateur qui permet au chercheur d'évaluer la fiabilité ou la certitude de ses conclusions internes. Les conclusions internes d'une recherche sont les conclusions que le chercheur tire de l'analyse statistique de ses propres données. Le mot "interne" renvoie ici aux résultats obtenus grâce à l'analyse statistique de l'échantillon	Le mot "interne" fait référence à l'auto évaluation faite par les établissements et services tous les 5 ans. Les évaluations internes prévues au premier alinéa de l'article L312-8 reposent sur une démarche continue retracée chaque année dans le rapport d'activité des établissements et services concernés » (Article D312-203 du CASF). Élaborer des propositions et/ou des préconisations sur les aspects stratégiques d'abord et plus directement opérationnels ensuite, en définissant des priorités (cf. annexe 3-10 du Code de l'action sociale et des familles, Chapitre II, section IV).
Validité conceptuelle	Revue de littérature Données d'entreprise (analyse des rapports, articles de presse…) Données issues des entretiens Données issues de l'observation (directe ou participante) Méthodologie rigoureuse de recueil des données Varier les prises de vue et/ou les angles d'approches Savoir écouter	Examen de 17 thématiques et registres spécifiques listés en annexe 3-10 du Code de l'action sociale et des familles, Chapitre II, section III Rôle de l'Anesm qui détermine les principes fondamentaux garantissant la qualité des procédures suivies en matière d'évaluation interne et externe en assurant leur articulation et complémentarité.

[56] Anesm : Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux

Validité externe	Triangulation Multiplier les EC dans des organisations différentes Multiplier les EC dans la même organisation Approche multi-acteurs	Cahier des charges fixant les modalités de mise en œuvre de l'évaluation externe ainsi que les principes clef en matière de méthodologie *"elle implique un **diagnostic partagé**, la construction d'un cadre de référence spécifique d'évaluation, le choix d'outils de mesure et d'appréciation adaptés. Elle repose sur la mobilisation des partenaires concernés aux différentes étapes de la démarche évaluative"* (chapitre I, section 1.3).
Fiabilité	Prévoir et décrire le protocole de l'EC Alimenter une base de données opposable aux tiers (Tiers factor) Faire la preuve	Confrontation externe : confronter les situations observées sur le terrain au cadre de référence défini. Rôle de l'Anesm qui alimente une base de données, recommandations de bonnes pratiques, consultables par tous. Conformément aux dispositions de l'article D.312-202, les organismes habilités par l'Agence sont tenus de lui adresser un rapport d'activité qui lui permet notamment d'examiner le respect des dispositions issues de l'annexe 3-10 du code de l'action sociale et des familles. - accessibilité et transparence des principaux résultats ; - accessibilité et transparence du choix des préconisations ; - accessibilité et transparence des méthodes et données utilisées.
	Réévaluation des observations par les feed-backs des sujets Soumission des résultats de l'analyse aux acteurs en vue d'une corroboration	Commentaires et observations de l'établissement en fin de pré rapport contradictoire.

La question de la validité correspond à la capacité du chercheur ou de l'auditeur à reproduire ou à traduire la réalité. Geertz qualifie ce travail du chercheur de « fiction totalisante » qui crée une métaculture ou un métasujet. (Geertz, 1998).
Chaque terrain engendre une subjectivité qui lui est propre, le travail de l'auditeur consiste à ne pas s'éloigner de la réalité, à se méfier des inférences fallacieuses. Pour cela il doit être bon observateur, attentif à l'inattendu, aux dissonances cognitives, et soucieux du détail, « mode mineur de la réalité » (Piette, A., 1992). Le détail de l'action peut être indice et facteur d'alerte, créateur de sens ; c'est lui qui favorise les associations d'idées, l'enchaînement entre les éléments. (Piette, A., 1996).
À l'instar de l'étude de cas, l'audit s'opère sur un terrain concret, et a pour avantage d'avoir directement accès à l'objet d'étude dans son milieu naturel. L'analyse de données est confrontée à la soumission des résultats de l'analyse aux acteurs en vue d'une corroboration afin de réduire les biais de confusion (confounding factor) ainsi que les biais de prévarication (mensonge dans le recueil de données). La loi prévoit une double analyse et une double confrontation, la confrontation des acteurs entre eux lors de l'analyse interne et la confrontation avec les auditeurs, tiers externes (Tiers factor). L'objectif est d'éviter les risques de surestimer, sous estimer ou masquer

3. L'évaluation externe dans la loi 2002-2 et sa validité

Introduite par la loi 2002-2, l'évaluation externe des activités et de la qualité des prestations des structures sociales et médico-sociales porte sur la pertinence, l'impact et la cohérence de leurs actions, au regard de leurs missions et des besoins des populations accueillies. Son champ est le même que l'évaluation interne afin d'apprécier les évolutions et les effets des mesures prises pour l'amélioration continue du service rendu. L'initiative en revient au gestionnaire, dans le respect du cahier des charges. Il doit choisir le prestataire sur la liste des organismes habilités par l'Anesm.
Ceux-ci doivent, notamment, examiner : les dispositifs de gestion et de suivi des activités et de la qualité ; la cohérence et la continuité des actions au regard du projet personnalisé ; les suites données à l'évaluation interne ; la politique de gestion des risques ; le respect des critères réglementaires ; la prise en compte des recommandations de l'Anesm[57].

[57] Sources : http://www.anesm.gouv.fr/, décret n°2007-975 du 15 mai 2007 et décision Anesm n° 2010001 du 2 juillet 2010

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale introduit l'évaluation externe et fixe aux évaluateurs un cahier des charges très précis. Le décret précise les lignes qui devront être explorées par l'évaluation externe, les domaines d'où découlent des objectifs à appréhender en tenant compte des spécificités de chaque site évalué.

La loi prévoit deux types d'évaluation :
L'évaluation interne ou auto-évaluation menée par l'établissement lui même (éventuellement accompagnée par un prestataire) et dont les résultats sont "communiqués tous les 5 ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation" de création de l'établissement ou du service.
L'évaluation externe. "Les résultats de cette évaluation sont communiqués à l'autorité ayant délivré l'autorisation"; l'évaluation externe "doit être effectuée au cours des 7 années suivant l'autorisation ou son renouvellement et au moins deux ans avant la date de celui-ci". C'est au vue de l'évaluation externe que l'autorité détermine les modalités du renouvellement.
Sur une période entre autorisation et renouvellement les établissements devront procéder à 3 évaluations internes (tous les 5 ans) et 2 évaluation externes.

L'évaluation externe se conforme au décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 « fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux ». L'évaluation externe y est définie comme un processus interactif entre le commanditaire et l'évaluateur. Elle vise à apprécier la valeur de l'activité de l'établissement.

La loi n° 2002-2 vient conforter le droit des usagers. Elle affiche également une volonté de responsabilisation des organisations publiques et para publiques dans la gestion des fonds publics dans le but de renforcer la transparence. À l'échelle d'un établissement, l'ANESM propose le questionnement suivant et fixe la démarche :
- quels ont été les choix réalisés : produire des informations sur les origines, les circonstances et les choix qui ont prévalus à la mise en place d'une action, d'une activité, d'une prestation, d'une pratique ?.
- comment s'est effectuée la mise en place des prestations : produire des informations sur les conditions (en termes de moyens et de méthodes)?.

La finalité de l'évaluation externe n'est pas uniquement de produire un diagnostic du fonctionnement de l'établissement mais aussi de proposer des pistes d'amélioration des prestations, construites ensemble en s'appuyant sur l'engagement dans une démarche évaluative.
Techniquement, l'évaluation externe consiste à porter une appréciation globale sur la façon dont une structure décline les missions, les actions qu'elle développe et les réponses apportées aux besoins et aux attentes des usagers (cf. annexe 3-10 du Code de l'action sociale et des familles, Chapitre II, section I) et à examiner les suites réservées aux résultats issus de l'évaluation interne (cf. annexe 3-10 du Code de l'action sociale et des familles, Chapitre II, section II). Pour cela est prévu l'examen de dix sept thématiques et registres spécifiques listés en annexe 3-10 du Code de l'action sociale et des familles, Chapitre II, section III.

Témoignages issus de Magazine Direction(s) - Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social.

Selon Noémie Gilliotte rédactrice en chef de Magazine Direction(s) "Le législateur a impulsé une dynamique mais, aujourd'hui encore, il peut y avoir évaluation externe sans… évaluation interne. Cette étape préalable est loin d'avoir été franchie par tous. Selon l'ANESM[58] plus du tiers (34 %) des structures n'avait toujours pas engagé cette démarche en 2009 (5) ».

Noémie Giliotte cite plusieurs professionnels : *« Je suis frappé par l'hétérogénéité des méthodes d'évaluation interne, dont le périmètre sera le même pour l'externe »*, ajoute François Charleux. *« Une partie des établissements pour personnes âgées pensent que leur évaluation avec le référentiel Angélique vaut évaluation interne. Beaucoup ne sont donc pas dans les clous »*, s'alarme Norbert Navarro, secrétaire de l'Association des directeurs au service des personnes âgées. *« Les professionnels ont mis du temps à cerner ce qu'est l'évaluation »*, confirme Jean-Marie Simon. *« Au départ, nous étions concentrés sur l'optique du respect des droits des usagers. Pas sur la recherche des effets et de l'impact des activités et prestations. Entre l'approche du guide de l'ex-Conseil national (Cnesm) et la dernière recommandation de*

[58] Seconde enquête nationale de l'Anesm sur un échantillon représentatif de 3000 structures en France métropolitaine, reprise dans le rapport d'activité 2009

l'Agence, il a fallu du temps d'apprentissage », détaille-t-il. Si la culture de l'évaluation commence à s'implanter, ses racines restent à fortifier. À ce titre, l'appropriation de l'évaluation externe sera décisive, pour la démarche comme pour les acteurs qui la portent. *« Même si certains manquent encore de conviction et que d'autres sont fascinés par la certification, l'évaluation est aujourd'hui un incontournable »*, se satisfait Hubert Allier, directeur général de l'Union nationale interfédérale des organismes et œuvres privés sanitaires et sociaux. *« Ce contexte d'incertitudes n'a pas entamé la motivation de ceux qui se sont emparés de la question de la qualité, qui savent où ils vont et pourquoi »*, estime Jean-René Loubat, psychosociologue. Attention toutefois. Pour Jean-Marie Simon, *« le temps est un ennemi. Beaucoup de directeurs vont partir à la retraite dans la même période. Si on laisse trop traîner, la dynamique en germe peut faner. »* Il est donc temps de se saisir d'un outil qui, en dehors de toute obligation légale, peut constituer une aide stratégique à la décision. Et à l'anticipation."

1) Source : Anesm

2) Circulaire DGAS n° 2006-53 du 10 février 20063) CASF, article L313-54) Lire Direction(s) n° 60, p. 4 et 5

L'évaluation externe et l'évaluation interne ont été conçues comme deux démarches en principe différentes mais complémentaires.

L'évaluation, quelle soit interne ou externe, a pour finalité de mesurer à intervalles réguliers, grâce à un référentiel, le niveau d'atteinte des objectifs que l'établissement s'est fixé dans le cadre de sa démarche qualité. Le constat des écarts conduit le plus souvent à des actions correctives.

5. Limites de la validité externe et propositions : le cas d'un EHPAD

Le travail de l'audit externe est complexe et comporte plusieurs limites qui sont liées aux compétences de l'auditeur, à son expérience et à sa connaissance des EPHAD. Il est limité dans le temps, essentiellement basé sur du déclaratif.
Le décret du 15 mai 2007, tend à réduire ces limites en définissant le cadre au regard duquel l'évaluation externe peut être engagée mais elle prévoit également un cahier des charges très détaillé. La démarche requise nécessite du temps, des moyens et l'engagement.

Les principales difficultés sont de natures diverses et proviennent autant des structures auditées que du contexte économique ou des auditeurs. Elles concernent aussi bien les restrictions budgétaires sur les financements publics et notamment ceux dédiés à l'audit externe des établissements médico-sociaux, le degré d'implication du commanditaire qui se voit imposer une démarche d'audit sans qu'il en perçoive toujours l'intérêt ou le bien fondé que le temps consacré à la réalisation de l'évaluation, ou encore l'insuffisance de la préparation en amont du terrain (explicitation des enjeux, recueil des représentations et des craintes) par le commanditaire,
Ajoutons que les démarches d'évaluation interne et externe, ne peuvent être envisagées comme "une fin en soi", répondant exclusivement à une obligation règlementaire.
La réglementation prévoit une instance de pilotage et de suivi du dispositif mais, dans la pratique, la constitution et la composition du Comité de Pilotage (COPIL[59]) est parfois simplement formelle. Dans certains cas il y a même une absence de COPIL formalisé dans l'établissement, le directeur ou la directrice étant alors l'interlocuteur principal de l'auditeur.

Le texte prévoit pour la démarche d'audit quatre phases :
- l'étude documentaire préalable par l'auditeur externe
- le recueil de données et observation sur site
- l'élaboration et rédaction du rapport. (un rapport moyen de 60 pages)
- la restitution des résultats du pré rapport aux acteurs de l'établissement.

Nous présentons le travail d'évaluation effectué dans le cadre d'un EHPAD. Stratégiquement, les évaluateurs se sont attachés à analyser l'action du management, en visant à mettre en évidence :

- la recherche de progrès réalisée par l'établissement suite à l'évaluation interne;
- la cohérence de son plan de développement (et de ses moyens) ;

[59] COPIL : Comité de pilotage

- l'attention portée par l'encadrement aux points critiques du fonctionnement de l'établissement ;
- la qualité de la bientraitance ;
- la qualité et la personnalisation des interventions auprès des personnes accompagnées par l'établissement ;
- les caractéristiques, valeurs et spécificités de la structure.

5.1. Le cadre d'intervention du déroulement d'un AS dans un EHPAD

L'évaluation s'appuie sur l'observation des pratiques professionnelles collectives sur le terrain, auprès de groupes d'acteurs interdépendants : les résidents, leurs proches, les professionnels, stagiaires, partenaires, bénévoles etc.

Les champs de l'évaluation externe sont les mêmes que ceux de l'évaluation interne.

Les évaluations successives, internes et externes, doivent permettre d'apprécier les évolutions et les effets des mesures prises pour l'amélioration continue du service rendu aux bénéficiaires.

Le travail d'analyse de l'examen des thématiques et des registres spécifiques a été modélisé en concertation avec la direction.

À partir du décret n°2007-975 du 15/05/07 fixant le cahier des charges de l'évaluation externe, ont été identifiés des domaines évaluatifs généraux. Chacun des 4 domaines évaluatifs généraux, a été décliné en sous-domaines en tenant compte des spécificités de la structure et du public accueilli.

Domaine 1 : Le Projet d'Etablissement - Projet de Service (PEPS) - L'organisation de la qualité de l'accompagnement - Recommandations de l'ANESM

Domaine 2 : Ouverture de l'établissement sur son environnement/Partenariat

Domaine 3 : Personnalisation, expression, participation des résidents

Domaine 4 : La garantie des droits, la gestion des risques.

L'analyse a ensuite été effectuée à partir de ces domaines et sous-domaines. Elle s'est construite au regard de l'analyse documentaire et des entretiens auprès des personnes interviewées.

5.2. La mise en œuvre de L'AS dans un EHPAD

Tableau 2 : Méthodologie mise en œuvre pour l'évaluation externe

N° Étape	Nature et objectifs de l'étape	Nature des difficultés rencontrées
1	Cadrage de l'évaluation et projet évaluatif • Partager avec la direction les objectifs stratégiques, de préciser le champ de l'évaluation externe, d'identifier les premiers éléments du dossier d'évaluation, et d'organiser de façon opérationnelle le déroulement de la démarche, sous forme de « plan d'évaluation » concerté.	Absence de COPIL. Manque de disponibilité et intérêt de la direction pour l'AS. Absence de continuité entre l'ancienne direction ayant réalisé l'évaluation interne et la nouvelle direction.
2	**Ajustements des outils, étude documentaire** • Compréhension de l'organisation et du **projet d'établissement** • Identification des écarts documentaires au regard de la réglementation en vigueur et prise en compte des recommandations des **bonnes pratiques de l'ANESM**. • Examens des suites réservées aux **résultats issus de l'évaluation interne** • Identification des **points à approfondir** lors des visites sur site	Idem supra Difficultés voir impossibilité d'accéder à toutes les données à consulter dont la liste avait été communiquée en amont de la visite sur site. Supports formels insuffisants ou incomplets. Absence de tableau de bord de suivi du plan d'action

	• Elaboration et proposition d'une grille contenant les **thèmes qui feront l'objet de l'évaluation (questionnaire évaluatif)**	d'amélioration de la qualité découlant de l'évaluation interne.
3	**Évaluation sur site** • Réunion d'ouverture avec des résidents, leurs familles, des salariés, direction. • Entretiens semi directifs en direction des salariés, des résidents, des familles, des partenaires, CA, de la Direction. • Examen et analyse documentaire des derniers documents	Non mobilisation des membres du CA.
4	**Elaboration du pré-rapport d'évaluation** ▪ Il est structuré autour de 4 domaines principaux, chacun organisé en sous thèmes. Ce pré-rapport documenté fait état des observations effectuées au cours de l'évaluation, partagées et validées par la direction. ▪ **La partie synthèse** prend en compte 4 points clés : ✓ L'ouverture de la structure sur **son environnement** institutionnel, géographique, socioculturel et économique ✓ La politique de prévention et de gestion des risques de maltraitance institutionnelle et individuelle ✓ L'expression et la participation des usagers. ✓ Les conditions d'élaboration et de mise en œuvre du projet d'établissement, d'organisation de la qualité de la prise en charge et les modalités de leur évaluation avec le concours des usagers.	Qualités discutables des documents fournis. Interrogation sur la fiabilité des données communiquées. Impossibilité d'avoir des réponses aux questions émergentes lors de la rédaction du rapport.
5	**Élaboration du rapport définitif et la clôture de la démarche** Le rapport définitif tient compte des **commentaires formulés par la direction de la structure, en les intégrant** si nécessaire.	Absence de commentaires contradictoire de la direction Ou commentaires oraux succincts

La qualité de l'AS dépend pour beaucoup de la participation et de l'implication des professionnels dans l'évaluation, lesquelles dépendent de la volonté conjointe des auditeurs (certains ne se rendent pas sur le terrain) mais aussi des directions.

Dans le cas de l'EHPAD étudié, une réelle implication de l'ensemble des salariés à la démarche d'évaluation est à noter. Les partenaires ont été rencontrés sur site, à partir d'une liste significative élaborée conjointement avec la direction. Des entretiens téléphoniques ont été planifiés. On constate une large participation de l'ensemble des acteurs aux séances d'ouverture suite à l'invitation de tous les salariés, des familles et la présence de la directrice tout au long de la mission.

Les salariés ont été impliqués à la démarche dans le cadre

- de leur participation à la réunion d'ouverture,
- des entretiens semi directifs effectués sur site,
- des rencontres informelles dans la structure.

Les usagers, c'est-à-dire les résidents et leurs familles, ont également été sollicités.

Les familles ont été impliquées dans la démarche dans le cadre de

- de leur participation à la réunion d'ouverture
- d'une réunion collective
- d'entretiens individuels

Les résidents ont été rencontrés dans le cadre :

- de leur participation à la réunion d'ouverture et lors d'entretiens collectifs. L'accord de chacun a été demandé.

L'approche multi-acteurs avec la participation et la mobilisation des salariés mais aussi des résidents est primordiale à la qualité de l'audit. Elle fournit plusieurs angles d'analyse et la confrontation des perceptions des différents acteurs. C'est aussi un moment d'interactions et de prise en compte de l'altérité favorable à une approche réflexive sur les pratiques.

Les données recueillies ont également fait l'objet d'une triangulation. Outre les entretiens individuels, les réunions et la visite de terrain d'autres données ont été recueillies afin de valider le contenu déclaratif des équipes :
C'est ainsi qu'ont été examinés ou observés et pris en compte :
- les réclamations (cahiers, autres supports...),
- les comptes rendus de réunions,
- le fonctionnement/la périodicité des groupes de paroles d'usagers ou réunion à thème
- l'information disponible : affichages, sécurité, circulation, fléchage, signalétique... l'implication des usagers dans la personnalisation de l'aménagement
- certains temps de vie (repas, soirées, arrivées, départs...)
- le déroulement des réunions de synthèse (comment s'élabore la dynamique d'observation des besoins, construction d'objectifs / plan d'action
- le traitement des dossiers (constitution, archivage, classement, usage, écrits..)
- l'étude de l'utilisation d'accès ou de prestations ou de présence des usagers
- les données statistiques de réalisation d'engagement, par exemple la production d'écrits pour le Projet Individualisé.
- l'enquête miroir estimation d'une satisfaction de pratiques par les professionnels eux mêmes
- la récurrence d'événements (absentéisme, déclaration d'incidents...)
- la cartographie des partenariats développés par la structure et l'ouverture vers des ressources externes.
- l'étude des cahiers de liaisons,
- les constats sur les contenus d'écrits internes
- la mesure statistique de la réalisation des plans d'action sur un ensemble complet de situations ou de procédures
- la pertinence des activités, les effets et impacts des prestations (représentation)
- l'étude de l'utilisation de certains lieux ; espaces dédiés aux résidents (activés, animation...) ou aux professionnels (bureaux, cuisine, buanderie...)

Conclusion

Si l'on fait abstraction de quelques cas litigieux, les auditeurs externes sont dans leur grande majorité des professionnels de terrain, formés aux méthodes d'évaluation. Ils disposent des compétences et d'expériences qui vont leur permettre de réduire les biais inhérents à l'audit. Par ailleurs, l'Anesm encadre de façon très rigoureuse la méthodologie de l'intervention et compare les résultats obtenus par chaque établissement.
Cependant la validité externe de leur prestation est directement liée au temps imparti à la réalisation de la mission, lui même conditionné par la part de la dotation budgétaire consacrée à ces opérations d'audits externes et par le niveau d'implication des structures auditées.
Le législateur a voulu garantir la qualité des pratiques par la superposition des structures d'encadrement de l'évaluation, de l'audit et du contrôle comme l'Anesm ou l'Agence Régionale de Santé (ARS) qui ont également en charge l'accompagnement de l'évolution des pratiques dans une démarche d'amélioration continue de la qualité.
L'ANESM fait la différenciation entre d'une part l'évaluation et d'autre part les démarches d'audit, certification et contrôle
L'évaluation interne ou externe « constitue bien une démarche de meilleure compréhension d'un établissement ou service dans toute sa complexité et permet de concevoir des pistes de progrès dans le souci d'améliorer les pratiques et la qualité des prestations au regard des besoins et attentes des usagers »[60].
On retrouve dans cette démarche d'évaluation un parallélisme avec la méthodologie de l'audit social. Elle associe « trois dimensions :

[60] http://www.ars.aquitaine.sante.fr/fileadmin/AQUITAINE/telecharger/04_PS_Struct_sante/405_Sect_medico_social/40514_Eval_ESMS/00_Guide_eval_interne.pdf

- L'élaboration des critères d'évaluation par l'Anesm ;
- La collecte d'informations systématiques et diversifiées sur le programme, les activités ;
- Une appréciation critique portée en référence aux critères et des préconisations en vue d'une décision »[61]."

Pour autant la périodicité des évaluations ou audits apparaît peu compatible avec l'esprit de la loi et une démarche d'amélioration continue de la qualité.
En effet l'évaluation interne est prévue tous les 5 ans et l'évaluation externe tous les 7 ans. Ajoutons qu'il faut deux évaluations externes négatives successives pour entrainer une fermeture d'établissement, soit un délai de 14 ans ce qui limite la portée de la validité externe.

Bibliographie

Geertz Clifford (1998), La description dense - Vers une théorie interprétative de la culture, Enquête, http://pukao.espe-bretagne.fr/public/semaction/brueghel/medias/geertz_98.pdf

IAS : http://www.auditsocial.net/

Lapetina Bruno (2016), ***Vers un « management bienveillant » en établissement médico-social*,** Champ social éditions, Édition électronique, 75 pages

Piette, A., (1992), *Le Mode mineur de la réalité. Paradoxes et photographies en anthropologie*, Louvain, Peeters.

Piette, A., *Ethnographie de l'action. L'observation des détails*, Paris, Métailié, 1996.

Vandaele Guilain, 2013, DAF magazine, N°11 – Avril - Mai http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2013/04/Laudit-social-pour-quoi-faire.pdf
http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2013/04/Laudit-social-pour-quoi-faire.pdf

[61] Ibidem

MANAGEMENT RESPONSABLE. ETUDE PROSPECTIVE EN CONTEXTE MAROCAIN ?

Driss FERAR
Docteur en sciences de gestion, Enseignant chercheur
Consultant senior en management des ressources humaines
Chercheur associé Laboratoire NIMEC, Université Basse Normandie de Caen.
Chercheur associé Chaire changement ESSEC Business School
Chercheur associé GREFSCO Université Cadi Ayyad de Marrakech.
Chercheur associé LAMIE, Université Hassan II de Casablanca
fesdrissferar@yahoo.fr

Résumé
Certaines pratiques de management, constituent, du fait de leur succès une référence, un exemple à méditer, à suivre. Le management ainsi évolué est le produit d'une théorie ou d'une école de pensée. Les organisations peuvent aussi multiplier les approches managériales, espérant trouver la recette explicative aux défections du personnel. A la crise de management évoquée par Aktouf (1994) et récemment par Thévenet, Gaulejac et Mercier (2012), semblent se substituer d'autres exemples sauveurs d'organisations. Quand on aborde la problématique du management responsable, on parle souvent d'une diversité d'exemples de management issus du type anglo-saxon, francophone, ou des pays émergents.
Dans ce contexte de diversité de management, l'expérience marocaine pourrait- elle constituer un exemple de management responsable?
Le présent papier vise à répondre à cette question en adoptant démarche qualitative prospective basée sur les dires d'acteurs experts (Boyer, Scouarnec, 2009). Les résultats préliminaires des entretiens menés auprès de 45 experts, montrent en effet la construction d'un exemple de MRH responsable à quatre dimensions.

Mots clés : Management responsable- MRH- Diversité- Prospective

Introduction
Certaines pratiques de management, constituent, du fait de leur succès une référence, un exemple à méditer, à suivre. L'évolution du management dans cette optique est le produit d'une théorie ou d'une école de pensée. Pour des auteurs comme Defrenne et Delvaux (1992), les systèmes de management prolifèrent, puisant leur inspiration dans la rationalité organisationnelle japonaise, l'analyse institutionnelle, la théorie des jeux de probabilités, la recherche opérationnelle et la systémique. Cette diversité de management traduit ce qu'Aktouf (1994) appelle la crise que traverse la conception du management. Defrenne et Delvaux (1992), justifient cette diversité de management par une diversité d'auteurs. Passet (1979) défend l'idée que le management de l'activité économique doit s'inscrire et se subordonner à un ordre, à une finalité sociale et écologique qui la préserve du chaos.

D'autres auteurs (Hofstede, 1980 ; Bourgoin ,1984) voient dans le management, un produit culturel. Peters et Waterman (1982) ne partagent pas ce point de vue et considèrent que les seules entreprises capables d'excellence sont celles qui ignorent les théories traditionnelles et rationnelles du management occidental. Chanlat et Dufour (1985) arrivent au constat que le management est en retard, ou encore en opposition, ou même ne tient pas compte des apports des autres sciences. Il en résulte des violences, des souffrances, désadaptations et dysfonctions. Sievers (1986) s'attaque lui aussi au « mythe managérial », fondé sur la croyance erronée que seuls les managers sont capables de gérer. Si Peters (1988) prône la révolution managériale à travers une série de propositions : jumeler le sort des travailleurs à celui de l'entreprise ; Waterman (1990) défend l'idée d'une mobilisation du capital humain en vue du renouveau organisationnel.

Face à la diversité des exemples de management, l'organisation peut aussi multiplier les approches managériales, espérant que l'une d'entre elles ou la convergence de toutes, parviendrait à lui fournir l'alibi de ses dysfonctionnements, ou la recette explicative des résistances et des défections du personnel. A la

crise de management évoquée par Aktouf et récemment par Thévenet Gaulejac et Mercier, (2012) semblent se substituer des exemples de management responsables sauveurs d'organisations. Nous proposons, dans cette perspective de parler d'exemples de management leaders dans le monde du 20ème et 21ème siècle. En effet quand on aborde la problématique du management responsable, on parle souvent soit de l'exemple anglo-saxon, soit de l'exemple francophone, soit de l'exemple des pays émergents.

Ces différents exemples de management réputés responsables et performants sont qualifiés aujourd'hui dans la littérature anglo-saxonne de paradoxes stratégiques (Smith, 2014). Dans ce contexte de diversité des exemples de management responsables et de mutation permanente de l'environnement qui est « à la fois la cause et la conséquence d'un management en pleine refondation » (Boyer ; Equilbey, 2013), l'expérience marocaine générée par de récentes réformes structurelles leaders dans la région MENA (Malka et Alterman 2006) ne serait-elle pas un exemple de MRH responsable, sous tendu par une approche prospectiviste ?
Pour répondre à cette question nous structurons ce papier en trois parties. Nous expliquons d'abord ce que nous entendons par management responsable avant de montrons une diversité de management alimenté par une diversité socioéconomique et méthodologique (I). Nous présentons ensuite notre méthodologie de recherche et la justification de notre choix (II). Nous exposons enfin les résultats de notre recherche en livrant aux lecteurs décideurs un exemple de management responsable que nous avons construit avec les acteurs experts (III).

1. Mangement responsable et diversité d'approche socioéconomique

Nous proposons dans cette première partie d'apporter un éclairage sur le management responsable (11) et expliquer ensuite la diversité de management alimenté par une diversité socioéconomique et méthodologique (12)

1.1. Ce que nous entendons par Management responsable

Il s'agit d'une responsabilité élargie aux domaines qui relèvent des préoccupations publiques et privées, c'est à-dire de l'Etat et des individus. Sur le registre privé il s'agit d'une responsabilité de l'entreprise élargie (REE) aux domaines relevant de l'Etat, plus large que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), qui va modifier dans le temps et l'espace la finalité de la GRH. Dans le temps, la gestion quotidienne est portée vers une gestion prévisionnelle, une prospective, une préoccupation du développement durable des générations à venir. Dans l'espace, la responsabilité permet d'élargir l'espace géographique de la GRH, qui était limité seulement à une relation entre employé et employeur. Le management des RH, revisité par la RSE, va basculer, selon Igalens (2008)[62], d'une problématique traditionnelle traitant la relation entre la performance sociale et la performance économique, à une nouvelle problématique axée sur le courant linguistique performatif.

Dans le même sens, Vatteville et Cintas (2011) estiment que la nouvelle GRH vise à améliorer les conditions du travail du salarié en s'appuyant sur celui-ci pour augmenter la productivité. L'idéal pour ces auteurs serait que chacun devienne l'entrepreneur de son propre travail. De nombreuses entreprises canadiennes ont ainsi mis en place, à titre d'exemples, des Programmes d'Aide aux Employés (PAE). Ces services concernent le stress en milieu de travail, les difficultés relationnelles, le harcèlement, les problèmes financiers ou juridiques.

Certains chercheurs sont allés plus loin sur la gestion de stress en milieu de travail. Il s'agit de Barsade (2002) et Van Hoorebeke (2007) qui se sont positionnés en effet au niveau des émotions qu'ils considèrent favorables pour améliorer la performance au travail. Pour Barsade (2002) et Van Hoorebeke (2007), *la gestion des émotions permet de dépasser la seule logique rationaliste et mécanique visant les seuls objectifs d'efficacité économique et financière.* Elle permet surtout à la personne de s'affirmer comme sujet affectif et non comme sujet d'objet. C'est ce qui a permis au groupe PSA d'utiliser le concept de l'art en entreprise pour stimuler les émotions, les sentiments, les intuitions des salariés qui s'intègrent dans ce que Igalens, (2008) appelle la quête de sens**.** Leroux (1999) n'avait-il pas dit, une dizaine d'années avant, que l'être humain se distingue de l'animal par sa capacité à donner un sens à sa vie ? L'homme a besoin en effet de donner du sens à sa vie et une finalité à son travail (Weick, 1995) qui est aujourd'hui désacralisé car il est trop souvent perçu comme une contrainte aliénante (Lévy-Leboyer et Sperandio, 1987). Des enquêtes de terrain aux USA, en Bulgarie, au Canada, au Japon, en Russie et en Australie, montrent que la motivation est associée à une plus grande performance (Vallperand et Bissonnette, 1992 ; Hayamizu,

[62] Jacques Igalens intervenant en Avril 2008 à l'E.N.C.G, Université Cadi Ayyad - Marrakech

1997 ; Yamauchi et Tanaka, 1998 ; Miserandino, 1996). Pajak et Glickman (1989) expliquent dans le même sens que la motivation « intrinsèque » des subordonnés, impliquent une forte confiance envers leur entreprise et une loyauté au travail. Plus près de nous, Arnaud, Frimousse et Peretti (2009) ont montré empiriquement que le fait de surveiller, de menacer de punition et de rendre les procédures plus formelles, fait diminuer la motivation intrinsèque. L'étude américaine de Deci et al (1989) montre aussi dans le même sens, que l'autonomie dans la relation de travail permet d'augmenter la motivation intrinsèque.

Aujourd'hui, les entreprises qui proposent des horaires à la carte, font preuve de flexibilité qui permet au salarié de choisir ses heures d'arrivée et de départ dans le cadre de plages mobiles (Peretti, 2007). La vision stratégique du MRH qui se veut un management responsable réside en fait dans la recherche d'une adéquation entre la qualité de vie au travail et l'amélioration de la productivité. La recherche de cette qualité relève-t-elle de la responsabilité des gestionnaires ou des managers, de la responsabilité des entreprises ou des Etats. La plus importante de ces problématiques réside probablement dans le fait que la plupart des entreprises sont à la fois sur-commandées et sous-dirigées (Pointillart, 1996). Cette problématique concerne toutes les formes d'organisations y compris les Etats-Nations. En parlant des Etats et de leur manière de diriger leur pays, Drucker (2004) disait en substance : « il n'y a pas de pays sous-développés, il n'y a que des pays sous dirigés» «There are not under developed countries, there are only undermanaged countries».

Le fait que la plupart des entreprises sont à la fois sur-commandées et sous-dirigées Pointillart (1996) explique qu'il y a une profonde différence entre «gérer» et «manager», même si ces deux activités sont tout aussi nécessaires pour la rentabilité des entreprises. La distinction est fondamentale : les gestionnaires considèrent leurs employés comme une source d'énergie et s'adressent avant tout à leurs bras. Pour Pointillart (1996), les managers considèrent leurs employés comme une source d'intelligence et s'adressent avant tout à leur imagination.. Si les activités des gestionnaires sont centrées sur la maîtrise des travaux courants et visent avant tout l'efficience, celles des managers sont plutôt centrées sur une vision globale et ciblent l'efficacité.

Raich,et al (2010) tente une définition plus simple du MRH (management responsable) : « Le Management des ressources humaines (MRH) est l'approche stratégique et cohérente des actifs les plus précieux d'une organisation ». Dans le sillage de l'évolution du management des ressources humaines, le mérite de Raich (20110) est qu'il est allé plus loin dans sa vision de MRH en proposant une feuille de route de l'évolution du MRH par périodes de 25ans aux horizons de 2025 , 2050 et 2075.

C'est dire que les managers RH ne se contentent pas de pousser plus loin ce que d'autres ont déjà fait, mais créent de nouvelles idées, de nouvelles politiques et de nouvelles méthodologies. Pour reprendre l'expression de Camus, les managers «créent dangereusement» et ne se contentent pas de maîtriser des activités fondamentales. Tel est le véritable travail d'un manager, qu'il soit chef d'entreprise, chef de service ou chef de section. Autrement dit, l'entreprise performante d'aujourd'hui est avant tout une entreprise «formatrice» et « innovante». Bournois (2010) fait quand à lui un plaidoyer pour une renaissance du Management Général qu'il considère intimement associé à la stratégie d'entreprise. Bournois (2010) tente de définir le Management Général qui serait à notre sens un management responsable dont certains principes conservent une grande vitalité pour les années 2020, en le centrant « sur le niveau de l'organisation, les problèmes transverses aux fonctions et aux responsables des dirigeants ». Les acteurs du Management Général, « ce sont les patrons des centres de profit pas ceux des centres de coûts », écrit Bournois (2010), dont le mérite est d'avoir identifié les différentes catégories de responsabilités des dirigeants :

- La responsabilité d'orienter les objectifs stratégiques à long terme de l'entreprise ;
- La responsabilité de penser les plans de soutien qui vont contribuer à la mise en œuvre stratégique ;
- La responsabilité d'arbitrage des conflits ;
- La responsabilité de guider et de traiter les membres de l'organisation ;
- La responsabilité de fixer les normes de performance qui vont permettre aux acteurs de l'atteindre.

Bournois (2010) considère que naturellement la science du management se diffuse par les enseignants auprès des futurs managers et dirigeants. Le rappel de la littérature relative aux concepts de la responsabilité élargie de l'entreprise (REE) plus large que la responsabilité sociale de l'entreprise (RES), c'est-à-dire élargie à d'autres activités relevant du domaine collectif de l'Etat (Hoffmann et Saulquin, 2009), nous permet de nous interroger sur la portée de son application en contexte marocain.

La responsabilité en contexte marocain

La responsabilité des dirigeants d'entreprises marocains, élargie aux autres activités des domaines publics relevant de la responsabilité collective de l'État, est devenue en effet une pratique effective**.** Dans la perspective de stimuler l'interface entre le privé et le public, à l'image de la conciliation entre responsabilité

individuelle et responsabilités collective, les pouvoirs publics marocains ont institutionnalisé un transfert de responsabilité privée limitée vers une responsabilité publique plus élargie. L'effacement des frontières entre public et privé constitue alors les prémisses de ce que Fray (2011) appelle le « managérialisme », de plus en plus présent comme mode de gestion des personnels du service public. Issu du New Public Management anglo-saxon, le managérialisme vise un leadership basé sur un changement permanent comme mode de vie organisationnel.
Ainsi plusieurs chefs d'entreprises issus de grandes écoles de gestion, de travaux publics ou de génie civil, qui dirigeaient des entreprises privées ont vu leurs responsabilités passer du domaine privé au domaine public de l'État. Dans le cadre de la gestion territoriale et sur les 16 Wilaya ou préfectures que compte le découpage administratif du Maroc, 14 Walis ont été effectivement nommés chefs de région (soit 87% du total) pour stimuler le développement économique, la bonne gouvernance et construire des pratiques de management responsable des ressources humaines.

1.2. Diversité de management alimenté par une diversité socioéconomique et méthodologique

Nous expliquons les différents exemples de management relatés dans la littérature, en décryptant les caractéristiques qui les nourrissent. Nous montrons ensuite que cette diversité se traduit par une diversité d'approche socioéconomique et méthodologie

Diversité socioéconomique des différents exemples de management

Nous nous intéressons à décrypter les caractéristiques distinctives de chacun des exemples suivants : l'exemple anglo-saxon nord-américain, les exemples émergents et africain, et l'exemple européen. Dans l'une des études menées auprès de 232 responsables RH dont 107 allemands, 68 japonais et 57 américains), Barabel (2008) identifie douze catégories d'acteurs socio-économiques regroupés en quatre catégories pouvant influencer les exemples de MRH : les facteurs culturels, les facteurs sociopolitiques, les facteurs économiques, et les facteurs managériaux.

Du point de vue socioéconomique, l'exemple de management nord-américain le plus dominant se focalise sur un objectif volontairement restreint (Thiétart, 1999). Un accent immodéré est mis sur la technique au détriment du fond. La tradition des behavioristes régnante en Amérique, consacre des théories positives scientifiques. L'exemple américain préconise qu'il existe des lois qu'il suffit de découvrir. Bien que critiqué en Europe, ce modèle a fourni des voies de recherches importantes sur le plan théorique et empirique. Le modèle européen, souvent qualifié d'approximatif, vise à expliquer un problème dans son contexte général. La différence des exemples, réside dans les traditions respectives des deux continents. L'Europe possède une longue histoire de recherches en sciences sociales, fortement influencée par les travaux de bureaucratie, de processus politique et l'apprentissage de Weber, Marx, et Crozier (Thiétart, 1999). Dans le modèle nord-américain, le marché concurrentiel mondialisé a permis l'émergence d'une théorie du nivellement économique mondial, défendue par Friedman (2005). Celui-ci considère en effet que le monde économique et des entreprises sera plat (nivelé) « The Word is flat », sous l'effet de la standardisation mondiale sous domination américaine.

Latouche (2005, 2013), critique cette « occidentalisation du monde « en invoquant ce qu'il appelle la lutte contre « le totalitarisme technicien » et les limites de « l'uniformisation planétaire ». L'auteur opte pour une décroissance qui n'est pas nécessairement la négation de la croissance.

L'exemple Africain, est défendu par Mutabazi (2004), qui considère que les phénomènes liés au choc des cultures locales par les modèles importés se traduisent par des phénomènes analogues, qu'il s'agisse des comportements au travail, des dysfonctionnements organisationnels, ou de pratiques extra-professionnelles. Pour l'auteur, l'exemple Africain est un « modèle circulatoire » qui désigne le paradigme organisateur de la vie des communautés observées dans tous les pays africains. Car toutes les sociétés africaines se caractérisent, selon l'auteur, par le fait que les biens et les personnes, les services et les informations doivent circuler entre les hommes, et leurs familles, afin d'assurer la cohésion sociale nécessaire à la survie de leurs communautés et à l'épanouissement de chacun de leurs membres.

D'autres travaux plus récents s'interrogent sur l'existence même d'un exemple de management Africain. Nous pensons ici à Délaye, Duru et Okamba (2011) qui considèrent que le management africain tente de faire coexister trois systèmes de pensée : deux importés, un rationnel et individuel (capitaliste), l'autre rationnel et collectif (socialiste) ; et un troisième local, traditionnel et familial. S'appuyant sur des travaux de leurs prédécesseurs, Galiegue et Madjimbaye, menés au Tchad en 2006, Delaye et al (2011) considèrent qu' « étudier le management africain est une entreprise paradoxale, dans un environnement économique

souvent difficile. L'entrepreneur africain, selon les auteurs, doit en effet composer avec l'attitude parfois hostile « ou prédatrice des autorités politiques ».

L' exemple Européen peut être considéré par la littérature anglo-saxonne comme un exemple homogène, mais dominé par les normes américaines. Ainsi le projet de recherche pour la 'Création of European Management Practice' CEMP, est un projet basé sur la nouvelle théorie institutionnelle. Cette théorie suggère, entre autres, que les organismes soient soumis à des pressions pour devenir semblables en raison de la contrainte, des normes et de l'imitation. (Engwall et Kipping, 2006). La contrainte est exercée principalement par les règles imposées par les Etats nations, alors que les normes constituent une force importante pour l'homogénéisation dans les domaines professionnels. Un échange durable dans ce cadre entre exemple européen et pays du sud de la méditerrané, ne peut toutefois s'instaurer que par la réciprocité certaine (Cadet, 2007). C'est-à-dire d'un côté l'UE, fruit d'abondance, ne doit pas refuser de partager les profits de la croissance, ni « absorber » les parties prenantes, ni même imposer une idiologie. De l'autre côté, dépassant les résistances religieuses à la mondialisation, par un retour aux sources de l'islam, par une vision originale de l'égalité naturelle et de la dignité humaine, les pays du sud de la méditerrané, peuvent apporter un nouveau souffle d'éthique à l'Europe en quête de sens et de responsabilité sociale des entreprises.

Diversité dans la méthodologie de recherche

L'intérêt de la diversité des exemples de management réputés performants et responsables convoités par d'autres organisations moins performantes, est de montrer du point de vue de la méthodologie de recherche, que la démarche francophone est essentiellement qualitative, tandis que la démarche anglo-saxonne est principalement quantitative. Les travaux de Lasch et Yami (2008) ont montré en effet que 75% des études francophones sont de nature qualitative. Pour ces auteurs, les chercheurs francophones adoptent une démarche qualitative parce qu'ils souhaitent conserver une certaine proximité avec le terrain étudié. . La méthodologie qualitative francophone a été vantée récemment et valorisée dans la littérature anglo-saxonne par Bansal, et Corley (2011), qui ont relevé que sur les dix meilleures recherches en gestion, huit sont de nature qualitative. C'est dans le sillage des constatations de Giacomin et Janssen (2009) et des recommandations de Cornelius et al. (2006) de renforcer le champ de la recherche quantitative francophone en gagnant en légitimité internationale, que nous avons choisi d'adopter une démarche prospective à la fois qualitative et quantitative.

2. La méthodologie de recherche

Dans cette deuxième partie, nous proposons de mettre en relief la méthodologie prospective que nous avons choisie et justifiée. La méthodologie prospective que nous avons choisie pour répondre à la question de recherche « Existe-t-il un exemple de management RH responsable en contexte marocaines ? », se caractérise par son contenu original à la fois qualitatif et quantitatif et se distingue de ce fait des autres méthodes qui apparaissent soit qualitatives essentiellement francophones soit quantitatives principalement anglo-saxonne.

La méthodologie prospective souple et extensible, semble en effet être la meilleure indiquée pour appréhender les avenirs possibles d'un management des ressources humaines responsable en contexte marocain. L'incertitude qui caractérise la réalisation des avenirs possibles du management des ressources humaines dans les entreprises marocaines ne peut être réduite par des chiffres, car il n'y a pas de statistiques du futur, mais par les probabilités subjectives des experts. La pertinence de la démarche choisie se traduit en effet par la revalorisation de la méthode dite d'experts, basée sur plusieurs interactions et permettant une vision systémique à la recherche d'un exemple de MRH responsable dans les entreprises marocaines. L'approche par les dires d'experts que nous avons adoptée, repose sur la perception qu'un individu peut avoir d'une situation donnée (Boyer et Scouarnec, 2009), En effet le recours aux « dires d'experts » selon Hatem (1996), rapporté par Scouarnec et al (2009), est un moyen de « quantifier la probabilité » des variables qualitatives de la prospective qui sont difficilement mesurables. La diversité de profils d'experts (Berger 1964), que la méthode prospective permet de réaliser dans les différents domaines, ne peut que permettre l'appréhension de la réalité managériale avec le plus d'objectivité et de réalisme possible. Bien que les représentations sociales soient peu intégrées dans la méthodologie des chercheurs en sciences de gestion (Scouarnec, 2009), nous avons voulu, en optant pour la démarche prospective, intégrer les dires d'experts et leurs représentations sociales dans notre choix méthodologique. Nous avons choisi de ce point de vue de la recherche méthodologique, de contribuer au développement des sciences de gestion, et d'opérer une relance des représentations des experts à partir de notre question de recherche.

Ainsi la méthode prospective inspirée de la méthode Delphi et dans le prolongement de la méthode Prodin comporte quatre étapes :
1- L'appréhension contextuelle caractérisée par l'état de l'art théorique sur le sujet.
2 La pré formalisation qui est une analyse des entretiens effectués, suivie de l'envoi d'un questionnaire aux acteurs experts.
3- La construction qui consiste à analyser en groupe les résultats de la synthèse des entretiens et la synthèse du questionnaire.
4- La validation qui consiste à proposer un modèle général et valider les recommandations.

Notre problématique dans cette méthodologie prospective met en évidence l'influence de trois forces en présence. L'influence des réformes structurelles engagées par le Maroc, l'influence du management international et l'influence des pratiques telles qu'elles sont appliquées au sein des entreprises marocaines. Nous cherchons à prospecter s'il existe un exemple de management RH resônsable dont les contours peuvent être dessinés par l'impact des réformes structurelles engagées par le Maroc (Pettigrew, 1995), l'influence du management international (Burns et Stalker, 1966) et l'effet d'un management RH interne résistant au changement (Lewin, 1951).

A la question de recherche posée « Existe-t-il un exemple de mangement RH responsable en contexte marocain ? », nous avons tenté d'apporter quelques éléments de réponse en se basant sur les dires de nos interlocuteurs experts. Nous avons voulu montrer en effet à ces derniers notre volonté légitime d'appréhender la connaissance la plus réaliste, la plus objective et la plus complète possible relative à un exemple de management RH responsable que les interrogés dessinent dans leurs représentations « mentales » (Andréani et Conchon, 2002).. La collecte d'informations dans les différentes étapes de la méthode prospective et notamment dans la deuxième étape, se traduit nécessairement par la réalisation des entretiens que nous avons formulés dans un guide d'entretien.

Mise en œuvre des entretiens

L'entretien envisagé qui est l'un des outils privilégiés de la recherche qualitative (Denzin et Lincoln, 1998) permet de dégager les variables les plus importantes pour décrire et analyser la phénoménologie de l'influence tridimensionnelle (réformes structurelles, management international et management interne), sur les pratiques managériales au sein des entreprises marocaines. L'entretien envisagé se traduit par un guide d'entretien semi directif en trois points qui reprend l'essentiel des questions relatives à la problématique de cette influence tridimensionnelle sur les pratiques managériales marocaines: 1) En s'inscrivant dans la mondialisation et les normes internationales, le Maroc vit des changements et des reformes de toutes sortes. Quel est, selon vous, l'impact de ces réformes sur le management en général ? 2) Compte tenu de ce contexte aujourd'hui et surtout demain, quelles sont, d'après vous, les « bonnes pratiques » de management des ressources humaines à développer pour construire des organisations performantes au Maroc ? 3) Enfin, quels seraient, selon vous, les leviers pour développer ces « bonnes pratiques » ou au contraire les freins au développement d'un management des ressources humaines responsable et performant au Maroc ?

Les questions composant notre guide d'entretien concernent une population cible de quarante-cinq acteurs experts que nous avons choisis d'une manette aléatoire et sélectionnés dans six catégories socioprofessionnelles et différents secteurs d'activités (professeurs, personnalités publiques, chefs d'entreprises, DRH, salariés, et étudiants en master RH).
Dans nos entretiens centrés sur la sagacité (Merton, Fiske et Kendal, 1990), caractérisés par un esprit de franchise, de dialogue compréhensif, de coopération et contribution mutuelle, nous nous sommes en effet révélés à nos interlocuteurs qui eux-mêmes se sont ensuite révélés à nous. N'est-ce pas là un gage d'authenticité et de réalisme recherché de part et d'autre, loin d'une situation conflictuelle et de convenance ? Avec les acteurs interrogés, nous nous pouvons que faire partie d'une réalité que nous proposons d'analyser et nous ne pouvons pas non plus nous situer en dehors du processus interprétatif de cette réalité (La Ville, 2000). Ce n'est pas sans raison d'ailleurs que Denzin et Lincoln (1998), cités par Giordano (2003), parlaient d'un chercheur historiquement et épistémologiquement situé. Nous avons en effet adopté vis-à-vis de nos interlocuteurs une attitude « modeste **»** (Gomez, 1997), pour éviter ce qu'Argyris (1994) appelait une différence importante entre la théorie véhiculée dans le discours (espoused theory) et celle mise en action (theory in use). .

Dans notre entretiens semi directifs, nous avons voulu chercher des significations, de comprendre des processus, comme dirait Kaufman, (1996) « l'entretien compréhensif », dans des situations uniques ou fortement contextualisées. L'entretien d'une heure à une heure 30 minutes étalé entre le mois de novembre 2010 et le mois de Mars 2011 a été réalisé selon la convenance des interviewés et jusqu'à

saturation pour contribuer efficacement à la réussite de l'enquête sans gêne ni dérangement possible.. Se révéler auprès de nos interlocuteurs constitue en effet un gage d'authenticité qui a permis à nos interlocuteurs d'avoir eux-mêmes tendance à se révéler à nous.

Ces entretiens qualitatifs permettent de réaliser des résultats fiables, réalistes et transparents parce qu'ils nous procurent cet avantage d'amener le lecteur à être plus près du chercheur, des gens, et des événements (ce que la recherche quantitative ne peut pas faire). Cette « intimité » avec le phénomène étudié pour reprendre l'expression de Bansal et Corley (2011), signifie que le lecteur peut voir le monde à travers les yeux du chercheur. Dans notre recherche, nous partons d'abord de la prémisse qu'il n'y a pas une réalité objective, mais plusieurs réalités socialement construites et c'est l'ensemble de ces réalités que nous cherchons à découvrir (Demers, 2003) dans les résultats qui suivent.

3. Les résultats de notre recherche prospective.

Suite à la collecte des données que nous avons recueillies auprès des six catégories de répondants, nous allons analyser dans cette troisième partie les différents résultats obtenus dans les trois dernières étapes de la méthode prospective (1- l'état de l'art théorique sur le sujet. 2- Analyse des entretiens et envoi d'un questionnaire aux acteurs experts.3- Réunion du groupe avec synthèse des entretiens et synthèse du questionnaire. 4- Proposition de modèle général et recommandations).

Dès lors que la première étape relative à l'état de l'art loin d'être exhaustive a été traitée plus haut, nous analysons les résultats des entretiens des experts dans la deuxième étape (3.1). Nous expliquons ensuite les résultats des travaux de réunion de groupe dans la troisième étape (3.2). Nous terminons la quatrième étape par une proposition d'un exemple de management RH responsable (3.3) suivie d'une discussion (3.4)

3.1. Les résultats des entretiens des experts dans la deuxième étape

Pour éclairer les contours possibles d'un exemple de management RH responsable en contexte marocain, nous avons effectué une analyse de contenu thématique de chacune des personnes interviewées en s'appuyant sur les recommandations de Miles et Huberman (2003) et de Bardin (2007). Cette analyse consiste à faire une lecture du corpus de l'entretien segment par segment afin de repérer les idées significatives et les regrouper en codes thématiques (Douhou-Renaud, 2009). Nous avons réalisé un codage manuel dont le degré de fiabilité nous semble satisfaisant. Le codage consiste à découper les données recueillies en unités d'analyse (Allard-Poesi, 2003), ou le plus souvent une phrase de la transcription (Lincoln et Guba, 2005), ou en attribuant de mots (labelling) au sens de Strauss et Corbin (1991). Dans le codage nous avons choisi d'attribuer le mot « f » (labelling) aux réponses favorables aux trois thématiques et une case vide aux réponses qui n'affichent pas de tendance favorable aux trois thèmes du guide d'entretien (Voir tableau 1 de bilan global).

Tableau 1 : Bilan global des réponses favorables (F) par thème et catégories

Entretiens des catégories de répondants		Thème 1		Thème 2	Thème 3	réponses Positive
		Impact des réformes	Impact mondialisation	Pratiques internationales	management responsable et performant	Chiffre
1	Chefs d'entreprises	F		F	F	3/4 75%
2	DRH		F	F		2/4 50%
3	Salariés		F	F		2/4 50%
4	professeurs de gestion			F		1/4 25%
5	personnalités publiques		F		F	2/4 50%
6	Etudiants en Master		F	F	F	3/4 75%
TOTAL		1/6 16,7%	4/6 66,7%	5/6 83,3%	3/6 50%	13/24 54,2 %

La lecture verticale sur le premier thème révèle paradoxalement une prééminence de l'influence de la mondialisation avec plus de 66% de réponses contre 16,7% des réponses confirmant l'impact des réformes nationales sur les pratiques de management des ressources humaines au Maroc. Sur le deuxième thème les répondants ont opté pour les pratiques internationales avec 83% de réponses plus

que pour les autres pratiques. Concernant le troisième thème relatif particulièrement à la dimension culturelle les réponses des répondants sont partagées (50%) entre ceux qui considèrent la dimension culturelle comme un frein et d'autres qui ne voient pas dans la culture une résistance au développement d'un management de ressources humaines responsable. En croisant les deux lectures : verticale par thèmes et horizontale par catégories de répondants, nous constatons que la construction d'un exemple de management RH responsable pour les entreprises de demain, se fait modestement et moyennement à 54%.

An stade de cette deuxième étape de la méthode prospective (analyse des entretiens et envoi du questionnaire), nous avons constaté à travers une synthèse des réponses de tous les experts interrogés, que les chefs d'entreprises se distinguent par leur tendance vers une rationalisation importante du management RH quoique un peu timide, tandis que les Directeurs des ressources humaines considèrent que le Maroc ne s'inscrit pas dans la mondialisation, mais il l'a subie. Les verbatim suivants le confirment : « Donc au Maroc, malgré les reformes, malgré le nouveau code du travail, on a encore un management des ressources humaines très minime. On ne change pas les choses en décrétant des lois, mais on change les choses de l'intérieur ». « Le Maroc ne s'inscrit pas dans la mondialisation mais il l'a subie et s'adapte, étant obligé car le Maroc n'a pas décrété la mondialisation c'est un état de fait qui découle d'un constat du développement économique favorisé par les échanges internationaux».

Les salariés indiquent quant à eux que le changement remarquable réside dans l'émergence d'une jeunesse qui est moins prête à recevoir des ordres. C'est ce qui ressort des verbatim ainsi formulés : « Il y a un changement remarquable, c'est qu'il y a une jeunesse qu'il faut responsabiliser car elle est moins prête à recevoir des ordres et elle en a marre qu'on la commande. Elle a grandi avec l'informatique et l'information, qui ont façonné son caractère »

Pour les professeurs de gestion les valeurs du management participatif responsable sont pour le cas du Maroc des théories du futur. « Il n y a pas d'association, ni de participation, ce sont les fondements des théories du futur ». « Et puis à la question de savoir s'il y a une planification stratégique, certainement pas surtout pas au Maroc, nous avons un vrai problème en matière de planification stratégique »
De leur côté les personnalités publiques préfèrent parler d'un contraste entre la réalité et l'ambitieux de faire des grandes réformes, tandis que les étudiants en Master recommandent de s'aligner sur les entreprises internationales pour rester compétitifs et éviter de disparaitre. « Je me dis on est loin du compte, donc il y a un contraste, entre la réalité et l'ambitieux de faire des grandes réformes ». « La planification dans l'enseignement est faible et l'Etat s'appuie sur les universités privées alors que ces dernières n'arrivent pas à livrer un produit de qualité ». « La Mondialisation, le libre-échange, les ouvertures des marchés vont pratiquement obliger les gens à s'aligner. On n'a pas le choix ». « Il faut qu'on change de modèle sinon on ne peut pas gérer le Maroc du 21éme siècle avec un modèle de management du dix-neuf, ou dix-huitième siècle.»

3.2. L'analyse des résultats de la réunion du groupe d'experts dans la troisième étape

Sur les 45 experts sélectionnés, trente et un (31) experts ont répondu et seulement dix (10) parmi eux ont pu assister à la réunion tenue le Mardi 26 avril 2011 à Casablanca. Certains experts qui n'ont pas pu assister à la réunion de groupes se sont excusés par mail, d'autres l'ont fait par téléphone, tandis que d'autres ont été appelés à des voyages professionnels ou d'affaires à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire national. Certains experts du genre ont été cependant empêchés d'assister à la réunion pour des considérations familiales ou de santé. En somme, un tiers des répondants a pu assister à la réunion qui s'est déroulée dans une ambiance cordiale marquée par une volonté commune de construire des pistes, des scénarios, des exemples de modèles de management responsable et performant pour les entreprises marocaines de demain. Les experts présents (avril 2011 à Casablanca), scindés en deux groupes ont présenté chacun les résultats de leur réflexion sur un questionnaire de 119 questions que nous avons adressées aux quarante-cinq interviewés sous un formulaire Web conçu par « Google documents après une retranscription intégrale de l'entretien des acteurs interrogés. Ce formulaire a été ensuite rempli par les 45 acteurs qui ont été invités à cocher les cases d'évaluation de 1 à 5 (l'évaluation commence de pas du tout d'accord à tout fait d'accord).

Un des groupes d'experts réunis, s'est penché sur les résultats du questionnaire de 1 à 48 pour traiter l'impact des réformes sur le management en général, tandis que l'autre groupe s'est occupé des questions de 49 à 119 en vue de traiter les bonnes pratiques , les freins et les leviers pour un mangement responsable et performant.

Le résultat final des travaux des deux groupes réunis, montre 10 pistes de réflexion et 5 scénarios possibles. Après l'analyse des entretiens des experts dans la deuxième étape et les résultats des travaux de réunion de groupe dans la troisième étape, nous terminons la quatrième et dernière étape de la méthode prospective par la proposition d'un exemple de management responsable et performant pour les entreprises marocaines. C'est ce que nous allons développer dans les paragraphes qui suivent.

3.3. Proposition d'un exemple de management responsable construit dans la quatrième étape de la méthode prospective

En s'appuyant sur la revue littérature et se fondant sur les résultats des différentes étapes de la méthodologie notamment le bilan du groupe d'experts réunis à Casablanca, nous avons construit sur la base des cinq scénarios avancés un exemple de management responsable et performant pour les entreprises marocaines. Les exemples de mangement responsable suggérés que nous avons construits avec les acteurs experts comportent quatre dimensions :

Un « exemple de MRH responsable internationalisé », qui s'intégrerait dans les normes internationales de management de performance.

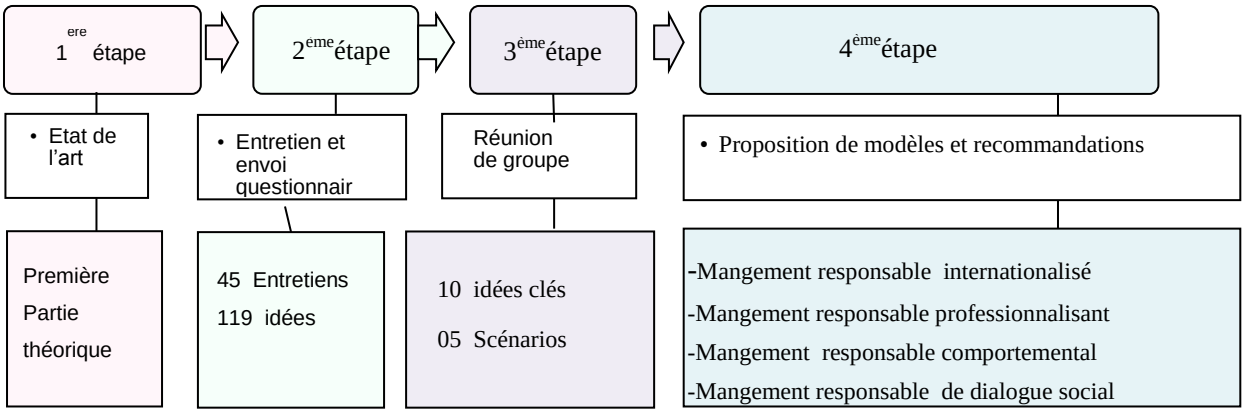
Un « exemple de MRH responsable professionnalisant », qui donnerait une priorité à l'enseignement de qualité et la recherche scientifique.

Un « exemple de MRH responsable de renouveau comportemental », qui donnerait priorité au changement comportemental, avant tout changement et toute réforme. Il vise un diagnostic général des poches de résistance comportementale en vue de mieux les réduire.

Un « exemple de MRH responsable de dialogue social », qui donnerait priorité aux PME, aux démunis, aux pauvres, aux jeunes au chômage qui se trouvent hors du circuit de développement et en deçà d'un seuil de dignité et de vie décente.

Nous avons voulu conclure par la figure suivante qui met en évidence les quatre étapes de la démarche prospective que nous avons adoptées pour justifier notre recherche.

Les quatre étapes de la démarche prospective



Les résultats de l'approche prospective montrent en définitive un exemple de management responsable à quatre dimensions que nous avons construit avec les acteurs experts connaisseurs de la réalité managériale marocaine.
Cette situation finale qui s'est précisée au fil de nos travaux montre que nos résultats sont fiables, réalistes, transparents, procurant un quotient de rigueur scientifique satisfaisant que nous avons justifié sur les plans, académique et méthodologique. A l'inverse d'une situation que nous qualifions de « conflictuelle » distanciée entre chercheurs et entreprises conduisant nécessairement à des informations de convenance et des biais dans les résultats, nous avons créé une situation de franchise de coopération et montré aux interviewés notre volonté d'appréhender la vérité, et d'apporter une valeur ajoutée aux sciences de gestion aux entreprises marocaines.
Il convient maintenant de proposer dans ce papier une discussion sur l'enjeu de la prise de décision en faveur du choix de l'un des exemples construits.

3.4. Discussion et choix des exemples proposés de management responsable

Les quatre exemples de management responsable construits pourraient valablement être à la fois un exemple international, un exemple méditerranéen, un exemple hybride ou un exemple marocain, dans la mesure où ils visent tous la performance, le développement durable et le bien-être du citoyen.

Il convient de souligner que le problème des acteurs décideurs n'est pas l'étiquette, la couleur ou le nom d'un exemple recherché, car les quatre exemples proposés ayant une couleur internationale, professionnalisante, comportementale et sociale, sont nécessaires à tout développement durable recherché aussi bien par les pays en voie de développement que par les pays avancés. Le véritable problème des acteurs décideurs est le choix de priorité à accorder à l'un des exemples proposés. Le choix certes n'est pas aisé car tous les pays ont un besoin prioritaire de performance internationale, de formation de qualité et de développement durable.

La compétitivité des environnements exercent en effet selon Smith (2014) des pressions grandissantes sur les hauts dirigeants pour intégrer les multiples exigences et suggérer des alternatives claires avec des ressources appropriées. La littérature montre en effet que les erreurs des acteurs décideurs étaient des erreurs d'appréciation de choix de priorités, des erreurs non reconnues et exploitées pour le futur. Ceux qui ne reconnaissent pas les erreurs du passé sont en effet condamnés à les répéter (Kets De Viries, 2004). La science elle-même progresse par des essais, des erreurs (Chalmers, 1987) et l'efficacité managériale découle de l'expérimentation et du droit à l'erreur (MacMillan, 1982). Pour éviter les erreurs du passé et devenir un grand leader, Sample (2005) et Cost (2006) proposent de faire preuve de réflexion, d'imagination, de génie, c'est-à-dire de prospective de responsabilité. Le choix d'un exemple parmi tant d'autres relève-t-il des considérations objectives ou cognitives du décideur ? Smith (2014) qualifie ce choix de paradoxes stratégiques qui vacille entre l'intégration mondiale ou l'adaptation locale.
Trois approches concernant le choix des exemples proposées à la réflexion du décideur ***:*** le choix de tous les exemples en même temps, le choix d'un seul exemple, le choix hybride de deux ou trois exemples. Nous analysons chacune des trois approches
Le choix de tous les exemples en même temps.

Les quatre exemples de management responsable construits avec les acteurs experts, obéissent- ils à la théorie de la contingence ? Sont-ils contextualisés ou relèvent-ils d'une intuition cognitive du décideur ? Dans un article « Les modèles de management, une étude exploratoire des discours des organisations », Autissier et Bensebaa (2007) considèrent que plusieurs modèles peuvent être appliqués dans différents situations, ou dans leur totalité ou de façon partielle, consacrant ainsi l'importance de la contingence

Malgré l'éclairage intéressant apportés par les auteurs, ceux-ci ne parlent pas de la dimension comportementale, incontournable dans la décision du choix d'un modèle quelconque de MRH. Par contre nos exemples proposés peuvent être contextualisés par le choix du décideur. Le choix de nos exemples, dépend en effet des dispositions cognitives du décideur et non du contexte auxquels ces exemples peuvent correspondre. Les quatre exemples de management responsable proposés peuvent être choisis par les acteurs décideurs qui peuvent les juger tous prioritaires et les appliquer tous en même temps dans l'organisation et l'entreprise. Cette perspective visant le choix de mise en œuvre de tous les exemples de management responsable, implique cependant une stratégie de différenciation qui se traduit par une dispersion des énergies et des moyens de lutte pour le développement durable et le bien-être des citoyens. Il convient de remarquer que, du fait du choix de tous les exemples de management, nous assistons à une pratique de mangement RH en deçà de la moyenne, en retard par rapport aux organisations qui ont, à l'inverse, adopté le choix d'un exemple reconnu internationalement plus performant.

Le choix d'un seul exemple de management responsable

A l'exemple de la stratégie par concentration, le choix d'un seul exemple permet certes une performance de l'un au détriment des autres. Des chercheurs, comme Friedman (2005), ont en effet défendu le mérite de la performance de l' exemple capitaliste représenté par les grandes entreprises. Pour Friedman (2005), le monde sera plat, « the world is flat », aplati sous la domination rampante des multinationales et de l'influence de la technologie. Il est rejoint deux ans plus tard par Rendell (2007) en adoptant dans le « managing people » le modèle bleu des grandes entreprises. L'enquête de Rendell (2007) montre que plus d'un tiers de la génération milléniale interrogée pense que les entreprises seront plus influentes que les gouvernements en 2020. Les résultats de l'enquête de Rendell (2007) rejoignent quelque peu les résultats de notre enquête exploratoire (2009) menée auprès de 13 chefs d'entreprises et 24 salariés. En effet 47% des interrogés dans l'enquête de Rendell (2007) envisagent un monde en 2020 marqué par la Chine, l'Inde et la Russie et 40% des personnes interrogées dans notre enquête exploratoire pensent que l'exemple de management RH de l'avenir sera influencé par le modèle chinois.

Le choix d'un seul exemple implique un sacrifice à faire et qui ne pourra être accepté et réussi qu'à travers un consens participatif. Il serait erroné de croire en effet que seuls les managers sont capables de gérer (Sievers, 1986), sans lier le sort des travailleurs à celui de l'entreprise dans une sorte « de révolution managériale » prônée par Peters (1988), et sans une mobilisation du capital humain en vue d'un renouveau organisationnel (Waterman, 1990). Des auteurs plus près de nous (Delaye, Duru et Okamba, 2011), suggèrent de s'inspirer de l'approche Scandinave qui privilégie en effet le consensus dans la prise de décision défendu par Bourgoin dans son ouvrage de 1984 *l'Afrique malade de son management*. Les auteurs donnent dans cette perspective l'exemple de l'expérience de la gouvernance administrative et économique du Congo « la trilogie déterminante », qui s'est inspirée de l'exemple allemand en matière de cogestion et de prise de décision.

Le choix d'hybridation

Le choix de deux ou trois exemples intégrés dans une vision de leadership, pourrait constituer un choix intermédiaire qui pourrait satisfaire une diversité d'acteurs évoluant dans des contextes diversifiés et contrastés, que ce soit au niveau de la direction ou au niveau des employés. Le choix d'un exemple de management responsable hybride généralement poursuivi par les pays en développement, dont l'efficacité est dispersée, diluée dans la recherche de plusieurs objectifs, s'accompagne par un management RH modeste loin d'être un management performant. L'exemple des enquêtes que nous avons menées sur les entreprises marocaines (PME et grandes entreprises) montre en effet un management de pratiques RH modeste loin d'être performant. Il en découle qu'en termes quantitatifs l'atteinte des objectifs s'est faite moyennement et qu'en termes qualitatifs la dynamique du changement et des réformes au Maroc progresse à une vitesse moyenne sans atteindre la performance souhaitée. Cet exemple de management RH hybride reflète une situation complexe des pays en voie de développement caractérisés par un double système de valeur occidentale et orientale (Kabasakal et Bodur, 2002).

L'exemple de management responsable à quatre dimensions que nous avons construit à partir d'une approche prospectiviste est un exemple de management leader dans la région du Moyen Orient et l'Afrique du nord (MENA) qui cherche à consolider son dynamisme managérial et socio-économique par l'apport enrichissant des différents autres exemples de management en compétition.

En conclusion nous avons cherché dans ce papier à valoriser l'approche prospectiviste dans la recherche d'un exemple de management responsable pour les entreprises marocaines. En s'appuyant sur une littérature non exhaustive, nous avons expliqué que la diversité des exemples de management nord-américain, européen, allemand, émergent et africain, est alimentée par une diversité socio-économique et culturelle. Pour répondre à notre question de recherche de départ nous avons choisi une démarche prospective et ciblé 45 acteurs experts que nous avons sélectionnés dans différentes catégories socioéconomiques et divers secteurs d'activités pour construire un exemple de management responsable à quatre dimensions. L'enjeu pour les décideurs est de chercher à faire preuve d'ingéniosité de créativité pour faire le bon choix d'un exemple ou des quatre exemples à la fois. Il s'agit en d'autres termes de faire preuve d'une prise de décision dynamique qui consiste à gérer les paradoxes, choisir des alternatives et allouer les ressources appropriées (Smith, 2014). Notre travail prospectif a permis de dresser en définitive le champ des exemples possibles et souhaitables afin de laisser aux acteurs décideurs le soin de s'approprier les options proposées**.**

Bibliographie

Aktouf. O, (1994). Le management entre tradition et renouvellement. (3° Edition) Gaeta

Andréani J.C., Conchon F. (2002), « Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing », in actes du 3ème colloque ESCP-EAP « International Congress Marketing Trends », 36 pages.

Allard-Poesi F. (2005), « The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis », in Organization, vol. 12, n°2. p. 169-196.

Argyris C. (1994), « Good Communication that Blocks Learning », in Harvard Business Review, vol. 72, n°4 (Jul.-Aug.), p. 77-85.

Autissier. D, Bensebaa. F, Boudier. F, (2007). L'atlas du Management, les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences. EYROLLES éditions d'Organisation, 476 pages.

Bansal P., Corley K. (2011), « the coming of age for qualitative research: embracing the diversity of qualitative methods », Academy of Management Journal, Vol. 54, n°2, p. 233-237, April.

Barabel. M. Meier. O, (2008). La gestion Internationale des ressources humaines, édition Dunod, 139 pages.

Bardin L. (2007), L'analyse de contenu. Collection Quadrige. Paris : PUF, 291 pages
Barsade S.G. (2002), « The ripple effect: emotional contagion and its influence on groupbehavior », in Administrative Science Quarterly, vol. 47, n°4, p. 644-675.
Berger G. (1964), phénoménologie du temps et perspective. Paris: PUF, 275 pages
Bourgoin. H, (1984). L'afrique malade du management. Edition Jean Picollec, 216 pages.
Bournois F. (2010), « plaidoyer pour une renaissance du management général », in Management et métier vision d'experts mélanges en l'honneur de Luc Boyer, Dir. Scouarnec A., p 85-89
Boyer L., Equilbey N. (2013), Evolution des organisations et du management, rétrospective et prospective, Cormelles-le-Royal, édition EMS 120 p
Boyer. L, et Scouarnec. A, (2009). La prospective des Métiers. éditions EMS, 352 pages.
Burns et Stalker. (1966). The management of Innovation. London Tavistock.
Cadet I. (2007), « Le modèle européen de gouvernance des organisations est-il exportable ? », in colloque international de l'école doctorale de gestion sous thème, Éthique et gouvernance dans les organisations, Université Cadi Ayyad, Maroc, 10-11 mai.
Chalmers A.F. (1987), Qu'est-ce que la science ? Paris : Le livre de poche, 286 pages.
Chanlat. A, et Dufour. M, (1985). La rupture entre l'entreprise et les hommes. Edition Quebec Amerique, 437 pages.
Cornelius B., Landstrom H., Persson O. (2006), « Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developping social science », in entrepreneurschip Theory and Practice, vol. 30, n°3, p. 375-398.
Cost. S, (2006). Le dirigeant du 3ème millénaire.
Defrenne et Delvaux. C, (1992). Le management de l'incertitude. Edition de Boeck & Larcier, 281 pages.
Deci E.L., Connell J.P., Ryan R.M. (1989), « Self-determination in a work organization », in Journal of Applied Psychology, vol. 74, n°4, p. 580-590.
Delaye R., Duru F., Okamba E. (2011), « Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion », in Revue management et avenir, n°43, p. 180-302.
Demers M.N. (2003), Fundamentals of Geographic Information Systems. Hoboken, NJ : Wiley, 656 pages.
Denzin N.K., Lincoln Y. (1998), Strategies of Qualitative Inquiry, Thousands Oaks, Sage publication, 368 pages.
Douhou-Renaud A. (2009), « Le rôle des outils de mesure de la performance environnementale : le cas des audits et indicateurs environnementaux dans dix entreprises françaises certifiées ISO 14001. », in revue management et avenir, n°29, p. 344-362.
Drucker P. (2004), The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done. Butterworth-Heinemann, 500 pages.
Engwall. L, et Kipping. M, (2006), Management education, media and consulting and the creation of european management practice. " Innovation, Vol 19, No.1,2006 Interdisciplinary Centre for Comparative Research in the Social Sciences and ICCR Foundation.
Friedman. T.L, (2005). A geometric world: the world is flat: A brief history of the twenty-first century, New York: Farrar. Strauss and Giroux, 2005. 496 pages.
Fray A.M. (2011), « la réorganisation des services publics : Désorganisation ou reconstruction des acteurs », in actes du colloque de la 13ème Université de printemps de l'audit social, sous le thème« audit social, valeur (s) et meilleures pratiques », Agadir 2-3 juin, p. 211-220.
Frimousse S., Peretti J.M. (2007), « La diversité ou la dialectique du semblable et du indifférent : Implication managériales », in Revue Management et Avenir, n°14, p 109-116.
Gaulejac V., Mercier A. (2012), Manifeste pour sortir du mal être au travail, Paris, Edition Desclée de Brower.
Giacomin. O, et Janssen. F, (2009). « Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat et en gestion des PME », Revue management et avenir, N°30, page 258- 272.
Giordano Y. (2003), Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative. Editions EMS, 297 pages.
Gomez P. (1997), « Informations et Conventions : le cadre du modèle générale », in Revue Française de Gestion, p. 60-114.
Hatem F. (1996), Introduction à la Prospective. Economica, collection gestion poche, 112 pages.
Hayamizu T. (1997), « Between intrinsic and extrinsic motivation : Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization », in Japanese Psychological Research, n°39, p. 98-108
Hofstede. G, (1980). Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, Sage Publications, 1980 (a). International Human Resource Management , McGraw-Hill Education, 554 pages
Igalens J. (2008), « Le talent du griot : un défi pour le manager hypermoderne », in Les cahiers de la CRSDD, collection Recherche, n°5, p. 1-23

Kabasakal. H, & Bodur. M, (2002). Arabic cluster: a bridge between East and West. Journal of world business 37 (2002) 40-54.
Kaufman J.C. (1996), « L'entretien compréhensif », in Réseaux, vol. 14, n°79, p. 177-179
Kets De Viries (2004), Combattre l'irrationalité des managers. Editions d'Organisation, 284 pages.
Lasch F., Yami S. (2008), « The nature and focus of Entrepreneurship research in France over the last Decade: A French Touch ?», in entrepreneurship Theory and Practice, vol. 32, n°2, p. 339-360
Latouche S.(2013), Jacques Ellul contre le totalitarisme téchnicien, collection "Les précurseurs de la décroissance", 112 p
Latouche S. (2005), L'Occidentalisation du monde : Essai sur la signification, la portée et les limites de l'uniformisation planétaire, édition Agalma La Découverte [Broché] 170 p
La Ville V. (2000), « La recherche idéographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode », in Finance Contrôle Stratégie, vol. 3, issue 3, p. 73-99.
Levy-Leboyer C., Sperandio J.C. (1987), Traité de psychologie du travail. Presses Universitaires de France – PUF, 826 pages
Lewin. K, (1951). Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row, 346 pages.
MacMillan I.C. (1982), « Seizing competitive initiative », in Journal of Business Strategy, vol. 2, n°4, p. 43-57.
Malka. H, et Alterman. J.B, (2006). Arab Reform And For Foreign Aid, Lessons From Morocco. In : Significant questions series. Volume 28, n° 4, 2006. centre d'études stratégiques et internationales ; (center of stratégic and international studies Washington
Merton R K., Fiske M., Kendall P L. (1990), The focused interview: A manual of problems and procedures. (2nd Ed.).London : Free Press, 220 pages.
Miles M.B., Huberman A.M.(2003), Analyse des données qualitatives, Bruxelles. De Boeck Université, 626 pages.
Miserandino M. (1996), « Children who do well in school: Individual differences in perceived competence and autonomy in above average children », in Journal of Educational Psychology, n°88, p.203-214.
Mutabazi. E, (2004). Face à la diversité des cultures et es modes de gestion : le modèle circulatoire de management en brique. Revue management et Avenir Octobre 2006 N°:10, p. 190-192.
Pajak E., Glickman C.D. (1989), « Informational and controlling language in simulated supervisory conferences », in American Educational Research Journal, n°26, p.93-106
Passet. R, (1979). L'économique et le vivant. Edition Payot, 287 pages.
Peretti J.M. (2007), « Développement des SIRH : des outils au service de la performance et de l'intelligence RH », in Personnel, vol. 478, p. 60-61.
Peters. T, (1988). Le chaos management. Paris, Inter Editions, 610 pages.
Peters. T.J, & Waterman. R.H, (1982). In Search of Excellence. New York, Harper an Row.
Pettigrew. (1995). Managing Change for Competitive Success Editeur : Blackwell Publishers
Pointillart H., Xardel D. (1996), Mégabases : Le marketing du toucher-juste. Ed. Village Mondial, Paris, 192 pages.
Raich M.,Dolan S. L.(2010), « La gestion des personnes et des ressources dans le XXIe siècle : changements de paradigmes, les rôles émergents, menaces et opportunités », in Journal de comptabilité et de gestion, n°10, p. 35-52.
Rendell M. (2007), Managing tomorrow's people The future of work to 2020. Partner and leader of Human Resource Services PricewaterhouseCoopers LLP, 35 pages.
Salmon C. (2007), Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits. Edition la découverte, 239 pages.
Sample. S, (2005). Devenez un grand leader. Editions d'Organisation
Sievers. B,(1986). Beyond the surrogate of motivation. Organization Studies, 1986 (b), 7, 4, 335-351.
Sievers. B,(1986).Leadership as a perpetuation of immaturity, a new perspective on corporate culture. Wuppertal, Bergischen Universitiit, 1986 (c)
Smith WK, (2014), «Dynamic Decision Making: A Model of Senior Leaders Managing Strategic Paradoxes » in Academy of Management Journal Page 1 to 61
Strauss A.A et Corbin J., (1991), « Nursing Model for Chronic Illness Management Based upon the Trajectory framework », in Scholarly Inquiry for Nursing Practice, n°5, p. 155-174.
Thévenet M. (2012), Le management hors du sujet, in Gilles Arnaud J. Dubouloy M. Le management « hors sujet ? », Toulouse, Edition ERES, p. 93-104.
Thiétart. R.I, (1999). Le management. 10° édition, Edition Puf, 127 pages.
Van Hoorebeke D. (2007), Contagion émo-décisionnelle : projet d'étude par économie expérimentale. Publications scientifiques, CIRANO de Delphine van Hoorebeke, 18 pages.

Vallperand R.J., Bissonnette R. (1992), « Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior : A prospective study », in Journal of Personality, n° 60, p. 599-620
Vatteville E., Cintas C. (2011), « Le travail décent au péril de la crise », in actes du colloque de la 13ème Université de printemps de l'audit social, sous le thème « audit social, valeur (s) et meilleures pratiques », Agadir juin 2011, p. 149-162.
Waterman. R, (1990). Les champions du renouveau. Inter éditions, 380 pages.
Weick K.E. (1995), Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA : Sage, 235 pages.
Yamauchi H., Tanaka K. (1998), « Relations of autonomy, self-referenced beliefs and self-regulated learning among Japanese children », in Psychological Reports, n° 82, p. 803-816.

L'EVALUATION ECONOMIQUE DES PROJETS INSCRITS DANS UNE PERSPECTIVE RSE

Abdelmajid IBENRISSOUL
PES, Directeur du Laboratoire Ingénierie Scientifique des Organisations (ISO) – ENCG Casablanca
Président de la commission R&D de RSO au Maroc
a-ibenrissoul@hotmail.fr

Fatima Zahra ALAMI
PH, Coordinatrice Master RH, Université Hassan II FSJES –Casablanca
Ambassadrice AGRH –Casablanca
Membre du Laboratoire de recherche (GECIAS**)** : Gestion des compétences, de l'Innovation et des Aspects Sociaux des organisations
alamifz2@gmail.com

Résumé :
Cet article se propose de procéder à une évaluation économique des décisions de l'entreprise inscrites dans une perspective de RSE. L'idée est de proposer, dans un premier temps, des indicateurs de performance économique, sociale et environnementale. Dans une seconde étape, il s'agit de traduire ces indicateurs en termes monétaires, en nous inspirant de l'Analyse Coûts-Avantages (J. Dupuit,1844). Ce procédé est d'autant plus intéressant qu'il peut être utilisé par les entreprises pour mesurer ce qui constitue leur raison d'être : la création de valeur. Mettre à la disposition des entreprises un tel procédé, permet de s'assurer qu'au-delà du simple profit à court terme, celles-ci produisent du profit à long terme, tiennent compte dans leurs décisions, en plus de la performance économique, de la performance écologique et sociale, et de ce fait contribuent à l'intérêt général.

Mots-clés : RSE, évaluation économique, effets externes, parties prenantes, coûts, avantages, ACA.

Introduction
Le développement industriel a engendré une détérioration des conditions sociales et écologiques qui a fait émerger de fortes demandes mais aussi de nouvelles pratiques pour les acteurs économiques, sociaux et politiques: la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est à l'interface de ces revendications. Elle est devenue un thème incontournable, mis sur le devant de la scène à la fois par la société civile, les gouvernements, les grands organismes internationaux et les entreprises elles-mêmes. La notion de RSE exprime une prise de conscience quant aux impacts négatifs que les activités des entreprises industrielles peuvent avoir sur les communautés humaines et l'environnement.
Plusieurs organisations socio-économiques (milieu des affaires, monde politique, espace des ONG, monde académique, etc.) des pays développés (Europe et Etats Unis en particulier) ont mis au centre de leurs débats le concept de RSE. Ce débat est centré autour de deux points essentiels. D'une part, la dénonciation de plus en plus grande des pratiques irresponsables, qui s'ajoutent aux différentes catastrophes humaines, sociales et environnementales impliquant les entreprises. D'autre part, la sensibilisation des acteurs sociaux, politiques et économiques nationaux et internationaux quant aux risques globaux auxquels fait face l'humanité au cas où ces pratiques non éthiques et non durables persistent. C'est ainsi que la réponse des grandes entreprises ne s'est pas fait attendre. Elles ont, parallèlement au débat qui a cours, développé plusieurs initiatives sur le plan humain, social et environnemental destinées à faire face aux problématiques et enjeux de RSE.
Au niveau théorique, le débat sur la RSE est animé sur plusieurs plans. Certains auteurs (Mathieu, 2008) estiment que le concept de la RSE est né en dehors des sciences de gestion, et tire son origine de la rencontre entre deux cadres de réflexions totalement distincts: l'éthique des affaires (Bowen 1953) et le développement durable (Brundtland 1987). Le premier amorce une remise en cause de la pensée

néoclassique selon laquelle la seule motivation des dirigeants est la maximation du profit. Le second, conséquence d'un long processus entamé au début des années 1970, propose que chaque décision organisationnelle doit être la conséquence d'un compromis entre des critères sociaux, environnementaux, et bien évidemment économiques. Il faut dire que c'est Freeman (1984), en introduisant la notion de parties prenantes dont les intérêts dépassent la seule performance financière des firmes, qui marque la rupture avec l'idée néoclassique selon laquelle la seule responsabilité légitime des dirigeants consiste à satisfaire les exigences des actionnaires (Friedman, 1970).

Toutefois, le débat sur la RSE n'est pas tranché, et l'une des questions qui reste posée, est celle de la rentabilité économique de la RSE. En d'autres termes, est ce que la RSE permet de créer de la richesse pour l'ensemble des parties prenantes? Cette question, à notre connaissance, est très peu étudiée. En fait, les recherches qui ont été menées, jusqu'à maintenant, concernent plutôt le lien entre performance sociale et performance financière (voir par exemple Griffin et Mahon, 1997 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al., 2003; Portney, 2008 ; Scholtens, 2008; Van Beurden et Gössling, 2008). En revanche, le lien entre l'engagement des entreprises dans la RSE et l'intérêt général est très peu étudié. Et, c'est à cette question que nous nous proposons de répondre dans cet article. Les économistes ont développé une méthode appelée Analyse Coûts-Avantages (ACA), dont le principe est d'identifier les parties prenantes concernés par un projet et de mesurer les pertes et les gains générés par cette action. Il s'agit d'un bilan monétaire complet des coûts et avantages engendrés par un projet.

Dans le domaine qui nous intéresse, l'ACA permet d'évaluer « la rentabilité économique de la RSE pour l'entreprise qui la pratique, mais aussi les bénéfices environnementaux et sociétaux qu'elle induit potentiellement pour des tiers» (Fleckinger et al., 2015).

Cet article est organisé en deux parties. La première est consacrée à une présentation de l'ACA, et aux possibilités de son application aux projets inscrits dans une perspective de RSE. La seconde partie appliquera cette méthode à un projet de dépollution d'une zone de la ville de Casablanca, projet porté par une entreprise engagée dans une démarche RSE.

1. Analyse Coûts-Avantages

L'ACA est une méthode qui permet de décrire et d'agréger les conséquences positives (avantages) et négatives (coûts) « futurs » d'une décision. L'ACA est exigée aux Etats Unis avant la mise en place de réglementations importantes relatives à l'environnement, la santé et la sécurité, et ce depuis des décennies. L'Angleterre et les pays scandinaves font, eux aussi appel à cette méthode dans l'évaluation des décisions importantes. Dans d'autres pays européens, comme la France, il y a un appel à une utilisation systématique de cette méthode. On peut citer, à titre d'exemple le rapport Boiteux (2001), qui présente les évolutions scientifiques et méthodologiques pour la monétarisation des externalités environnementales, et le rapport Quinet (2013), qui recommande une révision de certaines valeurs (la valeur statistique de la vie, le coût de la pollution atmosphérique et des nuisances sonores, ou encore la valeur tutélaire du carbone).

Au Maroc, mis à part quelques rares applications à des projets de développement (Ibenrissoul, 1977), l'ACA est absente de l'évaluation de projets portés par les entreprises.

Cette partie retrace l'évolution historique et les principes de l'ACA en les situant dans leur cadre théorique.

1.1. Fondements théoriques de l'ACA

Dans sa formalisation actuelle, l'ACA est le fruit d'une longue évolution théorique. On considère Jules Dupuit (1844) comme le fondateur des principes de cette analyse. Cet auteur considère qu'un projet public[63] doit être évalué sur la base d'une comparaison entre son utilité et ses coûts pour les usagers. Dans le cas où cette différence est positive, cela signifie que le bien-être ressenti par le consommateur est supérieur au prix payé[64]. Deux autres apports enrichissent cette évolution. Le premier est celui de V. Pareto[65] qui considère que la réalisation d'un projet public doit être gouvernée par une certaine conception de l'intérêt collectif. Le second concerne l'introduction du concept d'externalité.

Tous ces apports suscitent une riche réflexion qui forme ce que l'on appelle la théorie du « Welfare » (économie du bien-être), théorie dans laquelle s'inscrit actuellement l'ACA. Cette théorie s'exprime dans deux courants de pensées.

Le premier, porté par les travaux de Kaldor et Hicks[66], déduit les décisions collectives à partir des préférences individuelles selon le principe de compensation. Ces deux auteurs estiment que le critère

[63] L'article de jules Duouit concerne les projets d'infrastructure de transport, notamment les ponts.
[64] Différence qu'Alfred Marshall désignera sous le nom de concept du surplus du consommateur.
[65] Economiste néoclassique italien (1848-1923).
[66] Nicholas Kaldor (1908 -1986) et Sir John Richard Hicks, (1904-1989 sont deux économistes britanniques.

d'évaluation d'un projet est fondé sur la capacité potentielle des gagnants à compenser les perdants. C'est sur ce principe de compensation potentielle que repose, actuellement, la validation des projets par ACB.
Le second porté par Bergson[67], Samuelson (1948, 1995), partant de la constatation de l'existence explicite de jugement de valeur dans les décisions collectives, formalise ces jugements par une fonction d'utilité collective.

1.2. Les critères fondateurs de l'ACA

Le premier de ces critères est l'optimum de Pareto. Cet auteur estime qu'un projet[68] ne constitue un progrès social que s'il n'est pas possible d'augmenter le niveau d'utilité d'une personne sans diminuer celui d'au moins une autre. Formulé de cette façon, le critère parétien est d'une grande généralité, mais s'accompagne d'une insuffisance au niveau de son application. Il ne permet pas de comparer deux à deux tous les projets proposés. En effet, ce critère induit un préordre partiel des préférences collectives. Or, pour être opérationnel, un critère de décision devrait conduire à un préordre total de ces préférences[69].
Le deuxième est dû à Nicolas Kaldor et John Hicks, selon lesquels, toute décision peut être considérée comme un progrès dès lors que les individus dont les satisfactions ont augmenté suite à cette décision peuvent compenser ceux dont les satisfactions ont baissé par cette même action ; et si en plus ces derniers ne sont pas en mesure de convaincre les premiers de ne pas entreprendre l'action en question. La compensation et la tentative manquée de convaincre les gagnants n'ont pas à se réaliser matériellement, elles peuvent être tout simplement hypothétiques. C'est la raison pour laquelle, on parle de critère de Kaldor-Hicks. Ce critère stipule donc qu'une action (par exemple, interdiction de déverser les déchets des entreprises dans une rivière) est socialement intéressante si, et seulement si, ses bénéficiaires sont en mesure de dédommager les perdants, ceux qui supportent une perte nette suite à cette décision. Il n'est nul besoin que la compensation des perdants soit effective, sauf s'ils la réclament. Ce critère cherche à augmenter la probabilité que toutes les actions entreprises conduisent à un accroissement de la richesse sociale qui n'est que la somme des surplus des individus.
Le troisième critère est celui de l'utilité collective. Ce concept introduit par les théoriciens de la nouvelle économie du bien-être (Samuelson, Bergson), dans le but de formaliser dans une forme précise « les préjugés et valeurs éthiques de la collectivité eu égard à la distribution du revenu réel » (G. Terny, 1971). L'intérêt théorique et pratique de cette fonction est important. En levant l'indétermination du critère de Pareto, elle permet de comparer entre des décisions alternatives. Cette comparaison se fait à l'aide de la variation de l'utilité collective. La variation d'utilité collective est assimilée à la variation du surplus collectif, sous certaines hypothèses, dont la plus importante est celle de la répartition optimale des revenus. C'est cette version de l'ACA qui a été adoptée en France (J. Lesourne 1972, A. Bonnafous 1977, M. Allais[70]).

1.3. L'introduction des effets externes

Une externalité (ou un effet externe) est une interaction entre des agents économiques en dehors du marché. Les effets externes peuvent être positifs, dans le cas où une activité économique offre une amélioration à d'autres activités économiques sans être en mesure de s'approprier la valeur de cette amélioration, ou négatifs, dans le cas où une activité économique détériore le bien-être d'autres agents économiques, sans avoir à payer une pénalité.
Les économistes du bien-être considèrent la présence d'externalité comme une défaillance du marché, car le prix du marché ne reflète plus l'ensemble des avantages et des coûts générés.
Ainsi si la décision engendre des externalités négatives, les coûts globaux sont sous-estimés, et les avantages surestimés, et si la décision engendre des externalités positives, les coûts globaux sont surestimés, et les avantages sous-estimés. Ce genre de situations peut être assez grave pour motiver des interventions de l'Etat. C'est ainsi que dans le cas de l'exemple classique des effets externes négatifs qui est celui de la pollution, l'État peut par exemple taxer les pollueurs (c'est le principe du « pollueur-payeur ») afin de les pousser à changer de comportement. Cette taxe est appelée pigouvienne, en référence à son inventeur, A.C. Pigou[71]

---

[67] Philosophe français (1859 - 1941).
[68] Pareto parle d'état de l'économie, état formé par un niveau de consommation et de production.
[69] Un préordre complet est une relation de préférence réflexive, transitive et admet la comparabilité de toutes les décisions en présence.
[70] Maurice Félix Charles Allais est un économiste français (1911-2010). Prix Nobel d'Economie en 1988.
[71] Economiste britannique(1877-1959) considéré comme le père fondateur de l'économie du bien-être.

1.4 Quelques définitions : coûts, avantages et critères de rentabilité économique

Prest et Turvey (1965) définissent l'ACA comme « un moyen pratique d'évaluer l'utilité d'opérations lorsqu'il est important de regarder loin (c'est-à-dire de considérer les répercussions à court et long terme) et d'exprimer tous les aspects (c'est-à-dire de tenir compte des effets variés sur de nombreuses personnes, activités, régions, etc.) ; elle implique donc l'énumération et la valorisation de tous les coûts et de tous les avantages en jeu ». D'après cette définition, l'ACA a pour but d'estimer la différence entre la valeur actualisée des avantages futurs et la valeur actualisée des coûts futurs pour la collectivité. Les éléments qui distinguent l'ACA d'une simple analyse financière des projets sont relatifs aux avantages et aux coûts considérés, aux prix d'évaluation de ces coûts et avantages et au taux d'actualisation.

La notion de coût et d'avantages

L'ACA considère qu'il y a coût dès lors que pour affecter une ressource rare à un usage déterminé, on doit renoncer à l'utiliser à d'autres usages alternatifs possibles. Par exemple, la construction d'une usine sur un terrain agricole entraine un coût d'opportunité dû au renoncement à une production agricole existante ou potentielle. De façon générale, l'ACA considère que le coût d'un bien ou d'un service est égal (Bussery et Chartois, 1979) :

à son coût économique de production ou d'acquisition (c.-à-d. son coût financier), s'il est disponible sans limitation de disponibilité pour d'autres usagers de ce bien ;

à son coût d'opportunité, si son utilisation limite son usage pour d'autres agents économiques.

En revanche, il y avantage dès lors que le projet apportera une amélioration du bien-être de la collectivité qui est susceptible d'être évaluée monétairement. L'électrification du monde rural permet à de nouveaux usagers (agricoles, industriels, ménages) de bénéficier d'un bien qui n'était pas disponible. Une mesure de réduction des accidents de travail permet de sauver des vies humaines. Parmi les avantages importants de l'ACA, il y a le concept du surplus des consommateurs. Le surplus du consommateur est un concept qui sert à donner une évaluation monétaire de l'utilité. Il désigne la différence maximale que le consommateur (ou l'usager dans le cas d'un service) est disposé à payer pour obtenir une certaine quantité de bien (ou du service considéré), et la dépense qu'il doit supporter effectivement pour obtenir cette quantité de bien (ou de service).

Les effets externes peuvent être considérés comme des coûts quand ils sont négatifs, ou des avantages quand ils sont positifs.

L'évaluation des coûts et des avantages

L'évaluation des coûts et des avantages en termes monétaires nécessite de distinguer entre les valeurs des biens marchands, et les biens non marchands. Les biens marchands peuvent être évalués sur la base des prix observés sur les marchés en procédant parfois à des corrections[72]. Les biens non marchands peuvent être évalués selon des méthodes spécifiques. Ce sont ces méthodes qui s'appliquent aux problématiques sociales et environnementales.

Les plus connues de ces méthodes sont celle de la mesure des préférences déclarées, et celle de la mesure des préférences révélées.

Les premières font l'hypothèse d'existence de marchés théoriques, et déduisent les prix des biens considérés d'enquêtes de terrain. Parmi les principales méthodes relevant de cette catégorie, il y a :

L'évaluation contingente dont le but est de permettre à l'individu concerné de s'exprimer sur une valeur monétaire proposée ou d'exprimer librement une valeur monétaire relative à un changement. On parle de CAP (consentement à payer ou disposition à payer : DAP) lorsque le changement est une amélioration et de CAR (consentement à recevoir ou disposition à recevoir) lorsque le changement est une dégradation.

La modélisation des choix[73], qui permet de faire un classement des choix individuels. L'une des applications la modélisation des choix est l'analyse conjointe, qui propose aux individus de procéder à des arbitrages et rangements sur différents scénarios soumis.

La seconde famille de méthodes regroupe plusieurs catégories, parmi lesquelles, il y a :

La méthode des coûts de déplacement dont le but est de permettre de mesurer la valeur attachée à un bien ou service, par exemple un lieu de loisir à partir du CAP par les individus qui le fréquentent.

La méthode des prix hédonistes qui considère qu'un bien est demandé pour les caractéristiques qu'il présente, et des avantages qu'il procure dans le milieu où il est disponible.

[72] Les prix corrigés s'appellent « prix de référence ». En ACA, on recourt à ces prix, lorsqu'on estime que les prix observés ne reflètent pas les coûts marginaux des prix considérés.

[73] (choice modelling)

La méthode du prix du temps qui suppose que les individus accordent une valeur monétaire au temps qu'ils dépensent pour effectuer une activité, par exemple le transport. Cette valeur peut dépendre de la catégorie socioprofessionnelle de l'individu[74].
La méthode des dommages évités qui suppose que le CAP des individus peut être évaluée par la réduction des dommages espérée suite au changement réalisé (projet d'investissement, mesure de sécurité, etc.).

Le taux d'actualisation

L'un des aspects les plus controversés de l'ACA est celui de l'élaboration d'un taux d'actualisation. Pour une entreprise, le taux d'actualisation peut être calculé de différentes manières. Il peut être assimilé à un coût moyen pondéré du capital. Il peut émaner de l'application du MEDAF[75], c.-à-d. comme étant égal au taux sans risque auquel on ajoute une prime de risque du projet (supposé risqué par essence) pondéré par le coefficient de mesure du risque du projet par rapport à l'ensemble des projets.
Le taux d'actualisation dans l'ACA a la même signification, sauf que l'acteur dont on tient compte est la société dans son ensemble. C'est la raison pour laquelle, le taux d'actualisation est la valeur temporelle qu'accorde la société aux coûts et avantages. Le taux d'actualisation que l'on utilise en ACA, est un taux d'actualisation économique et/ou social (généralement différent du taux d'actualisation financier). Il essaye de refléter le point de vue économique et/ou social sur la façon dont devrait être évalué l'avenir par rapport au présent.
Plusieurs approches ont été utilisées, dont on peut citer les suivantes:
L'utilisation d'un taux de préférence pour le présent auquel la société est disposée à échanger la consommation avec le temps ;
L'utilisation d'un coût d'opportunité des investissements auxquels on a renoncé ;

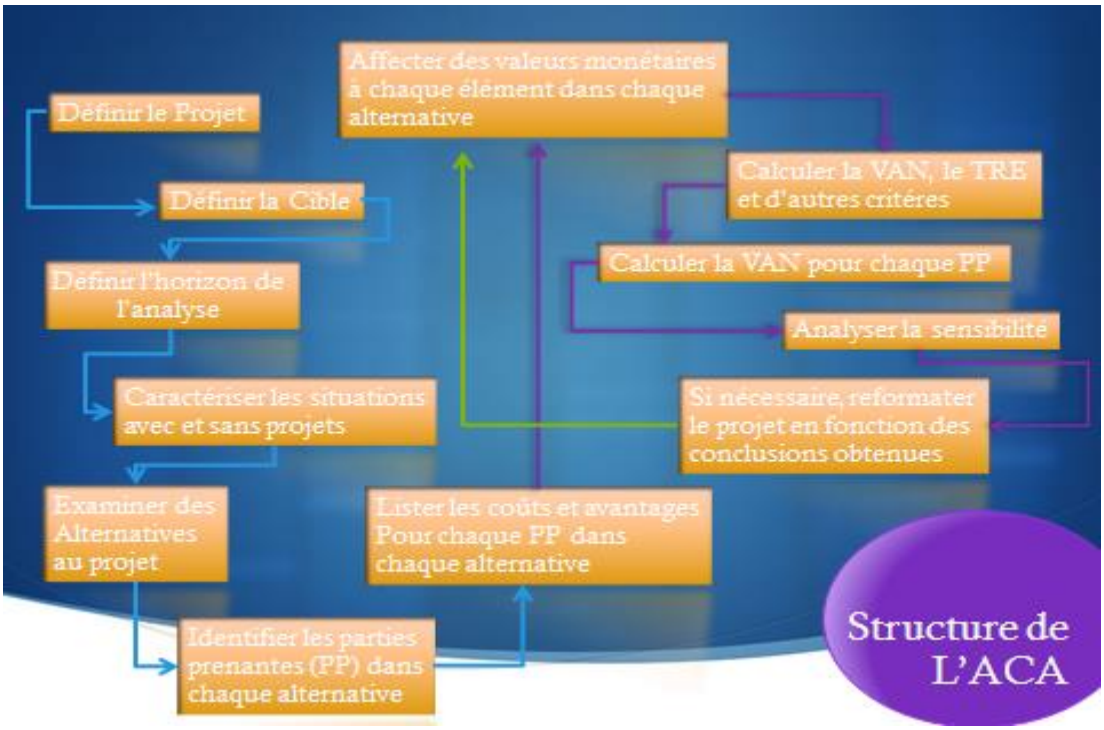
1.5. Les critères de rentabilité économique

Les principaux critères d'évaluation économique proposés par l'ACA sont, le bénéfice actualisé : BA (ou la Valeur Actuelle Nette Economique : VANE), le Taux de Rentabilité Interne Economique : TRIE, et le rapport avantages-coûts : RAC.
Le BA est la différence entre les avantages et les coûts actualisés, le TRIE est le taux d'actualisation qui annule le BA, et le RCA est, comme son nom l'indique le rapport entre les coûts actualisés et les avantages actualisés du projet. Ces critères servent comme critères de décision. Ainsi, en ce qui concerne le BA, le projet est considéré comme rentable si son BA est positif, et entre deux projets mutuellement exclusifs, on choisit le projet dont le BA est le plus élevé. En ce qui concerne le TRIE, le projet est rentable si ton TRIE dépasse un le taux d'actualisation adopté, et entre deux projets mutuellement exclusifs, on choisit le projet dont le TRIE est le plus élevé. En ce qui concerne le RAC, sont acceptables tous les projets indépendants ayant un RAC, calculé avec un taux d'actualisation pertinent, égal ou supérieur à l'unité. Il ne peut être utilisé pour faire un choix entre des projets mutuellement exclusifs.

2. Application de l'ACA au système anti-pollution (SAP) d'une zone de Casablanca

Le but de cette section est de procéder à une application de l'ACA à un projet initié par une entreprise marocaine engagée dans une démarche RSE[76]. Cette application a pour objectif, d'une part, d'améliorer la compréhension de l'impact des projets inscrits dans une démarche RSE, et d'autre part, de permettre à l'entreprise concernée de mesurer la valeur créée par le projet qu'elle porte, pour toutes les parties prenantes, et pour la collectivité dans sa globalité.
A ce propos, il importe de souligner que l'application de l'ACA s'inscrit dans un processus de décision qui se présente de la façon suivante :

[74] Selon cette conception, le coût du transport, pour un individu est défini par son coût généralisé, coût qui caractérise les sacrifices monétaires et non monétaires qu'un usager est prêt à consentir pour se déplacer (le coût financier du déplacement, la valorisation du temps, et éventuellement la valorisation du confort).
[75] Modèle d'Equilibre des Actifs Financiers.
[76] Une ébauche de cette application a été faite par M. El Khalifi « Evaluation socio – économique des projets environnementaux ? Cas du système anti – pollution de la zone Est du Grand Casablanca. Mémoire de PFE sous la direction de A. Ibenrissoul, ENCG Casablanca, 2014



C'est ce processus que nous avons proposé à l'entreprise concernée. Toutefois, dans un but de simplification, la présentation de cette application se fera dans l'ordre suivant : identification des coûts et des avantages du projet et calcul des critères de rentabilité économique.

2.1. Identification et valorisation des coûts et des avantages liés à la mise en œuvre du projet

Ce projet vient comme la réponse à une problématique d'assainissement dans un contexte de plus en plus exigent : le Grand Casablanca une région en pleine expansion, ceci est résumé dans le tableau suivant

40% du PIB du royaume
55% des unités de production
60% de main d'œuvre industrielle
39% de la population active
50% des IDE
55% des échanges portuaires
51% du trafic aérien

Le projet a pour finalité de rendre les eaux du littoral propices à la baignade et la pêche. Il comprend des installations regroupées dans 4 grandes composantes :
Les ouvrages d'interception de la branche Ouest
Les ouvrages d'interception de la branche est
Le complexe central de Sidi Bernoussi
L'émissaire de rejet en mer

En plus des coûts d'investissement et d'exploitation, le projet génère des effets externes positifs de deux types :

Amélioration des conditions sanitaires grâce à :	Des externalités socio-économiques liées aux impacts sanitaires et environnementaux:
La dispersion et dilution et autoépuration des rejets en haute mer	La contribution a la croissance économique de la région via la revalorisation de la façade maritime
L'amélioration de la qualité des eaux de baignade	Le développement commercial
La réduction des nuisances olfactives dues au pompage	Un appui au développement durable de la région

Ce sont ces effets qui sont traduits en avantages du projet.

2.2. La rentabilité du projet

Comme le projet ne génère pas de recettes, sa VAN (financière) est négative. Le calcul de rentabilité dont il s'agit ici est d'ordre économique ; il découle de l'ACA du projet.
Dans un premier temps, on a procédé aux corrections fiscales, en procédant à l'élimination des taxes indirectes et revenus de transfert (la somme de ces éliminations est à déduire des dépenses d'investissement).
Dans un deuxième temps, nous avons procédé à la monétarisation des effets externes.

La valeur de l'amélioration de la vie de la population :

D'un point de vue économique, la valeur de l'amélioration de la vie de la population peut être estimée par consentement que les usagers seraient prêts à payer pour mieux pratiquer leurs activités. Il s'agit de gain de bien-être qu'ils auraient, s'ils pouvaient pratiquer leur activité sur la côte est de Casablanca s'elle est dépolluée. La méthode qui permet d'estimer cette valeur est celle de la méthode des coûts de transport. Le recours à cette méthode nécessite de s'appuyer sur les dépenses réelles que les usagers consentent de payer pour se rendre sur un site. Nous avons procédé à une enquête en vis-à-vis pour recueillir les données individuelles utiles à l'application de cette méthode. Ensuite, un modèle de coûts de transports a été réalisé pour estimer une fonction de demande en activités sur le site d'étude[77].

La valeur des emplois créés :

Généralement, on exclue d'une ACA les créations d'emplois. En effet, on considère que des effets de substitution et de transfert touchent le phénomène de création d'emploi. En d'autres termes, on considère que dans la mesure où les individus qui occuperont les emplois créés occuperaient d'autres postes si ceux-ci n'avaient pas été créés, il n'y pas d'avantages. Ce raisonnement repose sur une hypothèse qui est discutable. En effet, au Maroc, le marché du travail n'est pas tellement fluide pour que les personnes qui offrent leur travail aient cette possibilité. Il est donc possible de valoriser le bénéfice net engendré par un emploi. C'est la raison pour laquelle, nous avons présenté le salaire par emploi créé comme une information utile à introduire dans l'ACA du présent projet[78].

La préservation de la santé publique :

Les impacts sanitaires et environnementaux du SAP contribueront à la préservation de la santé des individus, avoisinant et fréquentant les plages de la partie Est de la région de Casablanca. Les eaux usées seront prétraitées et diffusées à une distance suffisamment éloignée des côtes, pour permettre de limiter tout contact de ces rejets avec la population. Cet environnement sain procurera une double protection aux citoyens casablancais par l'élimination de l'exposition aux risques liés à la baignade (contamination microbiologique, risque de gastro-entérite et ORL) et à la pêche (risque de gastro-entérite).

[77] Ce modèle établit la relation entre le nombre annuel de visites et les dépenses unitaires pour s'y rendre. Les données relatives à cette enquête sont données dans l'annexe 3
[78] Annexe 4

Une étude effectuée par l'OMS a montré que toute personne en contact avec des rejets d'eaux usées a une chance sur vingt d'être atteinte d'une maladie, à cause de cette exposition à la pollution (1998). Un autre rapport, du programme des nations unis pour l'environnement (2001), stipule que la charge totale des personnes atteintes de maladies et d'infections, à cause de la pollution liquide, les rejets d'eaux usées, des côtes s'élève à une valeur moyenne de 4000 $ US par AVCI (Année de vie corrigée de l'incapacité). Cette valeur est recommandée dans le même rapport pour les estimations de l'impact économique potentiel des maladies liées à la pollution marine dans le monde entier. Nous avons retenu cette valeur avec un taux de change moyen : 1USD = 8 MAD, ce cours de change va être corrigé ensuite par une parité du pouvoir d'achat de l'ordre de 0,679 selon les statistiques élaborées par la banque mondiale. Le coût de maladie annuelle au Maroc causé par cette pollution liquide peut être évalué à 19 200 DH par personne et par année.

Valeur de la façade maritime :

La valeur de cette façade maritime est donc de l'ordre de 10 429 997 409,10 DH. La variation annuelle de cette valeur d'une croissance de 0,73% montre la valeur monétaire qu'on peut affecter à la mise en place du système anti – pollution Est[80].

Critères de rentabilité économique

La monétarisation de ces effets a permis d'aboutir au calcul des deux critères de rentabilité que sont :
La VANE (avec un taux d'actualisation de 5%) et le TRIE.
Ainsi, on trouve :
VANE2015-sap-casablanca =6629417618.77 Dh
TRIE2015-sap-casablanca =32.92%
L'évaluation économique prévoit la participation du projet dans l'essor du Grand-Casablanca à raison de 7 milliards de Dhs soit 4.5% du PIB de la même région.
Nous n'avons pas considéré dans cette présentation d'analyse de sensibilité. Dans le cadre de l'étude qui a été faite initialement, celle-ci a été faite dans l'objectif de tester l'influence de certaines hypothèses de calcul sur les résultats obtenus. Elle a porté sur les différentes rubriques des avantages et des coûts du projet. Il est apparu que le projet reste rentable sur le plan économique malgré les variations que l'on a fait subir à ces rubriques.

Conclusion

Aucune méthode d'évaluation des projets n'est à l'abri de la critique, et l'ACA ne fait pas exception. Néanmoins, cette analyse est peut-être la méthode la plus largement appliquée, non seulement en tant méthode d'évaluation, mais également comme méthode d'aide à la décision. Beaucoup de pays développés ont mis en place des procédures spécifiques pour l'application de cette méthode à des projets ou des réglementations qui engendrent des coûts et des avantages économiques, sociaux et environnementaux importants aux membres de la société.
Pour illustrer le potentiel de cette approche au Maroc, nous avons considéré son application à un projet environnemental porté par une entreprise pratiquant la RSE. Nous estimons que cette application est intéressante pour au moins les raisons suivantes. D'abord, elle permet à l'entreprise d'évaluer de façon monétaire un projet qui ne génère pas de ressources financières, et de ce fait de calculer la valeur économique de ce projet. Ensuite, elle peut se servir de cette valeur comme argument de négociation avec les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds. Le troisième intérêt est de se positionner en tant qu'entreprise qui ne sert pas seulement les intérêts de ses actionnaires, mais également les intérêts des différentes parties prenantes, voire même l'intérêt général. Bien que cette application révèle quelques avantages importants de notre approche, il serait intéressant de comparer les résultats donnés obtenus avec d'autres méthodes comme celles de relevant de l'aide multicritère à la décision (B. Roy, 1985).

Bibliographie

Abbott W.F., Monsen R.J., « On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement », in: Academy of Management Journal, vol. 22, n° 3, 1979, p. 501.

[80] Annexe 5

Allouche, J., et Laroche, P. (2005). "Responsabilité sociale et performance financière des entreprises." Actes du colloque RSE du GREFIGE-CEREM, 38 pages.
Barnett M.-L., Salomon, R.-M. (2006). Beyond dichotomy: The curvilinear relationship between social responsibility and financial performance. Strategic Management Journal, 27, 1101-1156.
Barney, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17, 99-120.
Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S. & Jones T.M. (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", Academy ofManagement Journal, 42(3), p. 488-506.
Bird R., Hall A., Momente F., Reggiani F., (2007). What corporate social responsibility activities are valued by the market? Journal of Business Ethics, 76, 189-206.
Bloy E., Bonnafous A., Cusset J-M., Gerardin B. (1977). Evaluer la politique des transports. Paris, Economica, Coll. Economie Publique de l'Aménagement et des Transports.
Bowen H., Social responsabilities of the businessman. New York: Harper & Row, 1953.
Busseryy A., Chartois B. (1979), *Analyse est évaluation des projets d'investissement, analyse économique des projets*, Vol.VI, IDE, BIRD.
Derwall et al. (2005), "The Eco-Efficiency Premium Puzzle". Financial Analysts Journal.
Donaldson, T. (1999), Response: Making Stakeholder Theory Whole, Academy of Management Review, 24,p. 237–241.
Dupuit J. (1844), De l'utilité des travaux publics », *Annales des Ponts et Chaussées*, 2e semestre, p. 332-375.
Fleckinger P., Glachant M., Moineville M., (2105). Economie de la résponsabilité sociétale de l'entreprise. Mines Paris tech.
Fombrun, C.J.,Shanley, M. (1990). What is in a name? Reputation building and corporate strategy, Academy of Management Journal, 33(2), 233–259.
Frooman J. (1997). Socially irresponsible and illegal behaviour and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies. Business and Society, 36: 221–249.
Freeman R., Strategic management : a stakeholder approach, Boston: Pitman, 1984.
Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, September 13: 32-33, 122-124.
Griffin J.-J., Mahon J.-F. (1997). The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty five years of incomparable research. Business and Society, 36, 5-31.
Hamilton J.-T. (1995). Pollution as news: Media and stock market reactions to the toxics release inventory data. Environmental Economics and Management, 28, 98-113.
Ibenrissoul A. (1997) Procédures d'évaluation et choix de projets en vue du développement, doctorat d'Etat en Sciences Economiques, Université Cadi Ayyad.
Johnson, H. (2003), "Does it pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance", BusinessHorizons, November-December, p. 34–40.
Jones T.M., Wicks A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", Academy of Management Review, 24,p. 206–221.
Lesourne, J. (1972). Le calcul économique: théorie et application. Dunod, Paris.
Manescu C. (2011). Stock returns in relation to environmental, social and governance performance: Mispricing or compensation for risk? Sustainable Development, 19, 95-118.
Marcellis-Warin N., Peignier, I.Desgagné, B. S.(2002). Analyse économique du Risk Management Program (Section 112 du 'Clean Air Act'), rapport de projet.
Margolis J., Walsh J. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly, 48, 268-305.
Matieu P. (2008), La RSE : Fondements th´eoriques et probl´ematiques gestionnaires. Entreprise Ethique, Association Francophone de Comptabilité, pp.13-21.
McWilliams A., Siegel D. (2000), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlationor Misspecification?" Strategic Management Journal, 21(5), p. 603-609.
McWilliams, A., Siegel, D. (2001), "Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective", Academyof Management Review, 26(1), p. 117-127.
Norme ISO 26000 (2010), Responsabilité sociétale.
Orlitzky M., Schmidt F.-L., Rynes S.-L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. Organization Studies, 24: 403-441.
Portney P.-R. (2008). The (not so) new corporate social responsibility: An empirical perspective, Review of Environmental Economics and Policy, 2: 261-275.
Prest A-R., Turvey R. (1965). Cost-benefit Analysis: A Survey. The Economic Journal 75(300):683-735

Rapport Boiteux, Transports : choix des investissements et coût des nuisances, Commissariat Général du Plan, 2001.
Rapport Brundtland, Our Common Futur, 1987.
Renneboog L., Horst J.-T., Zhang C., (2008), Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior », Journal of Banking and Finance, 32(9), 1723-1742.
Roman R.M., Hayibor, S.,Agle, B.R. (1999), "The relationship between social and financial performance",Business and Society, 38, p. 109-125.
Russo, M.V., Fouts, P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. Academy of Management Journal 40(3): 534–559
Salzmann O., Ionescu-Somers, A., Steger, U. (2005), "The Business Case for Corporate Sustainability:Literature Review and Research Options", European Management Journal, 23(1), p. 27-36.
Samuelson P-A. L'économique (1948), réédité en 2 volumes sous le titre Microéconomie, Macroéconomie en collaboration avec William Nordhaus, éd. Economica, 1995.
Scholtens B. (2008). A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. Ecologicaleconomics, 68, 46-55.
Terny G. (1971). Economie des services collectifs et de la dépense publique, Dunod, Paris.
Van Beurden P., Gössling T. (2008). The worth of values. A literature review on the relation between corporate social and financial performance. Journal of Business Ethics, 82: 407- 424.
Vigeo (2014), Rapport d'analyse des Top Performers au Maroc.
Waddock,S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: Social investing, reputation, and responsibility audits. Business and Society Review. Volume 105, Issue 3, 323-345.
Wernerfelt, B.(1984).A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180.

ANNEXES

Annexe 1: Coûts d'investissement

Le tableau ci-dessous correspond à ces coûts d'investissement répartis par catégories et par années :

	2011	***2012***	***2013***	***2014***
Foncier et terrain		*19 165 750,00*	*21 919 426,60*	
Etude Anti-pollution	*6 785 164,50*	*21 018 687,01*	*2 454 692,57*	*1 194 136,07*
Etude réalisation	*2 832 675,41*	*19 388,65*	*77 945,07*	*37 917,99*
Travaux réalisation	*29 557 239,46*	*286 891 907,46*	*602 934 599,16*	*293 310 029,99*
Suivi & contrôle		*9 774 000,00*	*3 027 000,00*	*1 472 546,88*
Charges indirectes	*7 900 000,00*	*33 300 000,00*	*36 400 000,00*	*19 926 893,18*
Coûts d'investissement (Hors Foncier et terrains)	*47 075 079,37*	*351 003 983,12*	*644 894 236,80*	*315 941 524,11*
	50 955 579,84	*372 488 234,92*	*670 947 963,97*	*322 260 354,59*
Coûts d'investissements totaux	*47 075 079,37*	*370 169 733,12*	*666 813 663,40*	*315 941 524,11*
Dépense d'investissement totale	***1,4 Milliards DH***			

Annexe 2: Dépenses de fonctionnement

Le coût d'exploitation estimé à la mise en service est présenté ci-après :

Coûts annuels (Dirhams HT/an)	
Charges Fixes	
Personnel	*544 791*
Charges liées aux consommations électriques	*7 987 500*
Autres charges fixes	*29 282 000*
Charges proportionnelles	
Energie électrique	*23 085 620*
Produits de traitement	*1 408 950*
Eau potable	*503 562*
Déchets	*28 208 730*
Coûts d'exploitation totaux	***91 021 153,00 DH***

Tableau 2: Coûts d'exploitation à la mise en service du SAP Est

Le coût d'exploitation estimé à l'horizon de dimensionnement est présenté ci-après :

Coûts annuels (Dirhams HT/an)	
Charges Fixes	
Personnel	*544 791*
Charges liées aux consommations électriques	*7 987 500*
Autres charges fixes	*29 282 000*
Charges proportionnelles	
Energie électrique	*26 940 567*
Produits de traitement	*1 408 950*
Eau potable	*631 350*
Déchets	*37 258 320*
Coûts d'exploitation totaux	***104 053 478,00 DH***

Tableau 3 : Coûts d'exploitation à l'horizon de dimensionnement du SAP Est

Nous faisons l'hypothèse que le plein emploi du système anti-pollution sera atteint à l'horizon de 2021 en tenant compte de la croissance de la zone Est de grand Casablanca et l'évolution de l'urbanisation dans cette partie de la région.

Annexe 3 : les résultats de l'enquête relative au coût du trajet

L'enquête a été réalisée entre le 06 et 29 Mai 2014, avec un retour de 283 et un taux de rétention des réponses de 31.80%.

	Structure de la population du Grand Casablanca	Structure de l'échantillon
Moins de 18 ans	28%	31%
18-24 ans	12%	11%
25-49 ans	39%	34%
50-59 ans	11%	13%
60 ans et +	10%	11%

Les résultats de l'enquête ont été les suivants :
22 déplacements par an à la côte Ain-Diab.
Une fréquence de 27 visites à la côte Est après réhabilitation.
Une moyenne des dépenses de 106 Dhs lors des sorties à la côte Ouest.
La population de la partie Est se déplace par voiture, tramway ou petit taxi (budget moyen de 20dh)
Les attractions côtières pour les Casablancais sont : Les cafés et restaurants, Sport, Cinéma et Shopping.

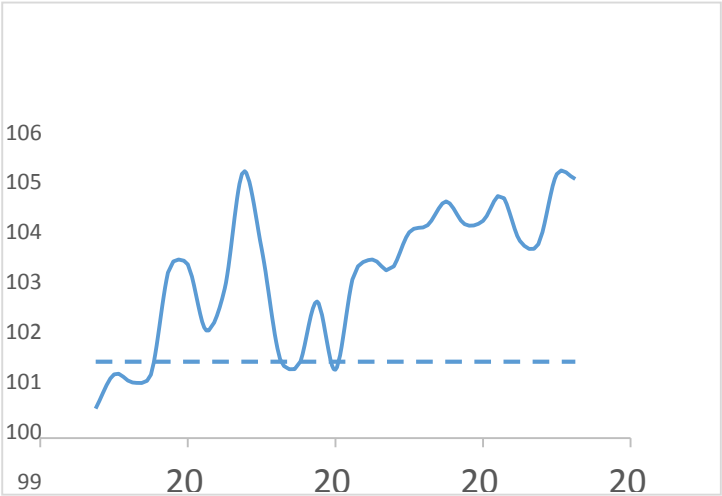
Annexe 4 : valeur des emplois créés

Les autorités casablancaises représentées par l'agence urbaine de Casablanca ambitionnent de rendre la bande côtière Est dédiée aux activités de loisirs à l'image de celles qui ont émergées dans la côte Ouest après la mise en place du système anti – pollution Ouest, dont le nombre d'emplois actuellement se présente comme suit :

Activités	Nombre	Nombre d'employés moyen	Nombre total	Salaire moyen
Centre commercial	2	1361	2722	4 437,50
Café et restaurant	41	20	820	2 636,13
Boite de nuit	42	18	756	3 433,33
Cinéma	2	32	64	3 312,50
Hôtel	10	150	1500	4 000,00
Piscine	4	20	80	3 372,92
Club privée	2	23	46	3 454,87
Autres activités	7	8	56	2 000,00
Moyenne			6044	3 902,86

Annexe 5 : Indice du prix de l'immobilier

Le graphe ci-dessous représente les prévisions quant à l'indice des prix immobilier et déduit une croissance de 0.14 par trimestre soit 0.73 annuelle dès les premières années du projet.



Evolution de l'indice du prix de l'immobilier

PUBLICATION D'INFORMATIONS SOCIALES ET RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES : 1977-2015.

Jacques IGALENS
Professeur des Universités
IAE de Toulouse et CRM (Centre de Recherche en Management)
igalens@univ-tlse1.fr

Aux USA, les lois obligeant les entreprises à publier des informations financières ont suivi les crises ou les scandales boursiers. Même si la comparaison a des limites, on peut également remarquer que c'est à partir d'une catastrophe écologique qu'il a été demandé aux grandes entreprises de publier des informations environnementales. En mars 1989 le pétrolier Exxon Valdez s'échoue et provoque le déversement de plus de 40 000 tonnes de pétrole brut. C'est à partir de cet événement que se constitue la « Coalition for Environmentally Responsible Economies » (CERES). Cette coalition formée d'environnementalistes publie des « principes » et demande aux grandes entreprises de s'engager à les respecter. L'un d'entre eux concerne l'information environnementale.

Rien de comparable toutefois pour les informations sociales entendues au sens d'informations concernant le volet social de l'entreprise, c'est-à-dire relatives à ses ressources humaines et au dialogue social. Ce n'est pas à partir de crises ou de scandales qu'il a été demandé aux entreprises de publier des informations sociales. Même s'il est convenu aujourd'hui d'évoquer globalement « la publication d'informations sociales et environnementales », historiquement ces deux catégories d'informations n'apparaissent pas conjointement et surtout elles n'obéissent pas à la même logique. Dans le monde anglo-saxon, les premiers appels à la publication d'informations sociales sont liés aux nécessités de la gestion sociale et/ou aux réflexions sur les liens entre les entreprises et la société. En 1953, Howard Bowen publie un ouvrage souvent présenté comme fondateur en matière de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) dans lequel il demande qu'un audit social soit réalisé tous les cinq ans par des personnes extérieures à l'entreprise. Cet audit devrait reposer sur un ensemble d'informations relatives aux conditions de vie et de travail des salariés que les entreprises devraient rassembler à cet effet (Bowen, 1953, p.156). Au Royaume-Uni, quelques années plus tard, George Goyder évoque également la nécessité de l'audit social. Dans son livre, « The responsible company », il propose que tous les trois ans l'entreprise soit obligatoirement soumise à un audit social (Goyder, 1961, p7). Mais le but n'est plus le même, il s'agit cette fois d'une réaction à la fois contre les principes et les pratiques comptables jugées trop limitées dans leur prétention à rendre compte de la performance et d'un moyen de mesurer l'impact des entreprises sur la société dans le domaine social.

Cette double visée de l'information sociale constitue ce que nous voulons présenter dans le cas de la France : la publication d'informations sociales par les entreprises a progressivement et même subrepticement glissé d'une visée interne à une visée externe. En d'autres termes, la publication d'informations sociales a été conçue originellement dans le cadre des relations sociales internes. Puis, progressivement, cette information sociale s'est adressée à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, internes et externes. L'une des particularités du cas français tient au fait que ce passage n'a jamais été clairement assumé et qu'ainsi cette information n'a pas été « calibrée » en fonction de ses destinataires. Les obligations de publication d'informations sociales, en France, se sont superposées au cours du temps avec comme conséquence que la quantité et la qualité ont diminué.
Après avoir présenté les origines de l'information sociale qui, dans le cas de la France, se confondent avec le Bilan Social, nous étudierons les évolutions et les transformations opérées en matière de publication d'informations sociales par la loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) puis par le Grenelle de l'Environnement avant d'examiner les orientations européennes actuelles et leurs conséquences pour la France.

1. Le bilan social français, « un grand regret et une occasion manquée »[81].

En 1973, le candidat à l'élection présidentielle, Valery Giscard d'Estaing, met dans son programme électoral « la réforme de l'entreprise », sans toutefois être précis sur son contenu. Ayant été élu, il confie à un gaulliste de gauche, ancien ministre, Pierre Sudreau, la présidence d'une commission avec pour objectif de faire des propositions. Dans la Commission, existait une opposition, entre les syndicats et les représentants du patronat sur l'idée d'introduire un « contre-pouvoir » au pouvoir patronal (Verdier, 1976). Après en avoir beaucoup débattu, la commission Sudreau a néanmoins écarté la notion de cogestion à l'allemande, mais elle a tenu à développer les moyens de dialogue social dans l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'apparait la proposition « d'établir un bilan social annuel au niveau de chaque entreprise à partir d'indicateurs représentatifs de sa situation économique » car « le moment est venu de donner une base chiffrée au dialogue social entre les partenaires de l'entreprise » (Sudreau, 1975). Sans évoquer le parcours assez chaotique de cette proposition avant qu'elle ne devienne la loi du 12 décembre 1977 (Igalens et Peretti, 1997), il convient de rappeler dans quels termes le Ministre du Travail de l'époque présente le bilan social aux entreprises : « Le bilan social est d'abord conçu pour fournir à tous ceux qui ont une responsabilité dans le devenir de l'entreprise une information très complète. Il vise aussi à faciliter sur les lieux de travail la concertation indispensable pour assurer l'équilibre des entreprises. » (Beullac, 1978, p. 3).

C'est à la lumière de tels objectifs que Valéry Giscard d'Estaing pourra évoquer « un grand regret et une occasion manquée » car le bilan social, outil de concertation, a bel et bien échoué. Avant même le vote de la loi le signe avant-coureur de cet échec était perceptible au sein du Comité Economique et Social (CES) car les trois principales centrales syndicales s'étaient abstenues de le voter. Paradoxalement, par la suite, les centrales syndicales se montrèrent attachées au maintien du bilan social car elles s'opposèrent plusieurs fois à sa suppression notamment lors du vote du 26 mai 1999 lorsque, à partir d'une auto-saisine, le CES proposa au gouvernement de faire évoluer le bilan social. La CFDT, la CGT et FO votèrent positivement et n'émirent plus les critiques qu'elles avaient émises dans la même enceinte 21 ans auparavant. Le rapport publié par le CES à cette occasion est intéressant car il établit un diagnostic du bilan social initial (1977) avant de proposer des pistes de progrès :

> *« L'outil que constitue le bilan social est typé, daté d'une époque, certes pas très lointaine, mais relevant d'un contexte économique et social qui a sensiblement évolué… au-delà d'une simple remise à jour des indicateurs, l'objet de ce rapport et avis est de rechercher les moyens de faire du bilan social un outil d'analyse dynamique d'une réalité évolutive, celle des fonctions humaines et sociales de l'entreprise. » (CES, 1999, p. I-3).*

Dans les faits, ce rapport n'aura aucune suite. La volonté exprimée par la section Travail du CES de faire du bilan social « un outil d'analyse d'une réalité dynamique » ne reposait que sur des ajustements assez marginaux et ne remettaient nullement en cause le rôle exclusif du bilan social, « être un outil de concertation au sein de l'entreprise ». Seule innovation envisagée, qui préfigure ce qui allait se passer quelques années plus tard, il était prévu de créer un chapitre supplémentaire consacré à « l'action sociale de l'entreprise sur le tissu socio-économique local » (CES, 1999). Mais, même cette proposition était limitée par les commentaires qui l'accompagnaient :

> *« Les entreprises ne peuvent se désintéresser de leur proche environnement… Certaines d'entre elles sont à l'origine d'initiatives à caractère social à destination de cet environnement et s'inscrivent dans des partenariats locaux pour concevoir et mener un certain nombre d'actions. De telles politiques visent à conforter les conditions d'activité de l'entreprise, à conforter son image auprès d'une opinion locale ou nationale. Indirectement elles sont susceptibles d'avoir des retombées, en principe positives, sur l'état des relations sociales de l'entreprise. » (CES, 1999, p.1-3)*

Il est symptomatique de l'époque qu'au sein du CES où sont pourtant représentées « les forces vives de la Nation », l'impact de l'entreprise sur son territoire ne soit envisagé qu'à l'aune de son image auprès de l'opinion ou de ses retombées sur ses relations sociales. Rien n'est dit concernant l'horizon d'attente des territoires. Cependant, lorsqu'il qualifie le bilan social « de grand regret et d'occasion manquée » Valery Giscard d'Estaing évoque le peu d'effet qu'a eu cette obligation sur l'état des relations sociales dans le pays. Le bilan social devient effectif en 1978, année marquée par 2,2 millions de journées de grève dans le secteur privé et l'année suivante il y en aura 3,7 ce qui constitue le record de la décennie si on exclut l'année 1976 (5 millions).

On peut aussi considérer que le bilan social fut une occasion manquée du double point de vue de la prise en compte des impacts de l'entreprise sur son environnement et de la prise en compte de ses parties prenantes autres que les salariés et leurs représentants, bref du point de vue de sa **responsabilité sociétale**. Il serait faux de croire que cet échec était inéluctable car de nombreuses voix se firent entendre

[81] Il s'agit d'une citation de Valery Giscard d'Estaing (Berstein et Sirinelli, 1981)

dès 1975 pour une autre conception du bilan social. Edmond Marqués, par exemple, plaidait dès cette époque, pour que l'on considère « le bilan social comme un moyen d'information concernant les relations de l'entreprise avec les partenaires autres que le personnel », il n'excluait pas les salariés mais il envisageait un bilan social « par partenaire » (Marqués, 1978). P. Réveillion, patron du Cabinet Arthur Andersen en France, appelait de ses vœux la mise en place d'une « comptabilité sociale » prenant en compte, en plus des salariés, les attentes des consommateurs et celles de l'Etat (Syntec, 1976). Alain Chevalier, au sein de l'Institut de l'Entreprise, envisageait le Bilan Social en prenant en compte les conséquences de l'activité de l'entreprise sur la société. L'UIMM évoquait, à côté des indicateurs internes, des tableaux sur les liaisons entre l'entreprise et son environnement tels que « utilité sociale des produits » ou encore « détérioration de l'espace ». Face à ces initiatives, que le gouvernement avait appelées de ses vœux en promettant une période d'expérimentation, l'espoir d'un bilan plus sociétal que social était permis. Mais l'expérimentation n'est pas allée jusqu'à son terme et la loi de 1977 a constitué à la fois une innovation managériale -car la France fut le premier pays à se doter d'un bilan social- mais aussi une limitation importante car elle laissait penser que, au-delà de ses actionnaires, l'entreprise ne devait prendre en compte et rendre des comptes qu'à ses salariés et à leur représentants.

2. L'article 116 de la loi NRE, une initiative de dernière minute[82].

La loi concernant les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) a été soumise au conseil des ministres le 15 mars 2000 et adoptée le 15 mai 2001 après plus d'un an de discussions. Présentée par le gouvernement comme un moyen de "reprendre la main" en matière économique et financière grâce à une régulation "*à la française*" le texte intègre certains principes du gouvernement d'entreprise dans le Code de commerce (déroulement des OPA, fonctionnement des autorités de régulation, etc.). Le garde des sceaux était porteur du projet et le projet a fait l'objet de navettes entre l'Assemblée Nationale et le Sénat. C'est au cours d'une de ces navettes qu'un sénateur socialiste membre de la Commission des Finances (Bernard Angels) introduit un amendement (N° 408) qui est assez éloigné de l'architecture globale du projet de loi. Cet amendement provient d'un conseiller du ministère de l'environnement (Vincent Jacob) qui a obtenu *in extremis* un arbitrage favorable du Premier Ministre, contre la volonté du Ministère des Finances, pour introduire une nouvelle obligation de reddition de comptes concernant les entreprises cotées sur un marché financier français. Cet amendement fera l'objet d'un vote unanime de l'Assemblée et du Sénat. Il semble que ce soit la précipitation même et le caractère assez improvisé de la démarche qui aient permis le succès de l'opération. D'après Vincent Jacob, les milieux économiques, notamment les grandes entreprises, qui n'étaient pas favorables à cette nouvelle contrainte conservèrent l'espoir que le décret d'application de ce texte (devenu l'article 116 de la loi) ne verrait pas le jour. Effectivement, la préparation du décret fut difficile car les syndicats patronaux étaient opposés à cette disposition. La démission de la ministre de l'environnement, Dominique Voynet, et son remplacement par Yves Cochet ne facilitèrent pas non plus la publication du décret. Deux versions successives du décret furent élaborées (Antheaume, 2004) la seconde édulcorant certains termes de la première, notamment sur le type de contrôle que l'entreprise doit exercer par rapport à ses filiales étrangères et ses sous-traitants. Dans la version dure, la première, « l'entreprise **s'assure** du respect des conventions de l'OIT » dans la seconde, elle « indique l'importance de la sous-traitance et la manière dont elle **promeut** auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des conventions fondamentales de l'OIT ».

La loi crée pour les sociétés françaises cotées, une nouvelle obligation, celle de publier des données « sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité » (Article L. 225-102-1 du code de commerce issu de l'article 116 de la loi NRE). Par rapport au bilan social elle présente l'avantage de concerner l'entité cotée qui est souvent constituée de plusieurs sociétés alors que le bilan social ne concernait que l'entreprise de plus de 300 salariés.

Concernant le volet social, comparé au bilan social, le rapport portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise est à la fois moins structuré, moins fourni mais il présente certains aspects intéressants qui ne figuraient pas dans le bilan social (Igalens et Joras, 2002). Là où le bilan social exigeait des indicateurs précis dont le plus souvent le mode de calcul était exposé en annexes des arrêtés, l'article 116 se contente de faire figurer des thèmes et laisse à l'entreprise le choix des indicateurs et des modes de calcul. Ainsi, dans le chapitre 1 du bilan social (« Emploi ») on trouve des indicateurs précis tels que l'effectif total au 31/12, l'effectif permanent, le nombre de salariés en CDD, l'effectif moyen, la répartition par âge, par sexe, par nationalités, par structure de qualification détaillée. Figurent également des indicateurs concernant le nombre de stagiaires, le nombre de travailleurs temporaires. Dans le décret d'application du rapport de RSE, à la place de ces indicateurs, figure comme seule mention, « l'effectif total ». On pourrait multiplier

[82] De nombreux éléments historiques de ce paragraphe ont été obtenus lors d'une interview de Vincent Jacob, ancien conseiller de Dominique Voynet, ministre de l'environnement de Lionel Jospin.

les exemples pour les autres thèmes traditionnels de la GRH, tels que les embauches, les départs, les rémunérations, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, le bilan social est toujours plus complet et plus précis.
L'une des craintes souvent évoquée par les dirigeants en 1977 était que le Bilan Social puisse servir de base à des comparaisons entre les réalisations sociales et que, sur cette base, « on réclame à Marseille ce qui avait été obtenu à Dunkerque » (Igalens et Peretti, 1997). Raymond Vatier, le fondateur de l'Institut de l'Audit Social, avait écrit en 1978 un article au titre explicite dans le journal Le Monde : « Le bilan social, une bombe à retardement ». Pour cette raison le gouvernement s'était engagé à ne pas centraliser les bilans sociaux alors même qu'il en aurait eu les moyens puisque il était prévu que le bilan social soit transmis à l'inspection du travail. Cette crainte n'est plus d'actualité en 2001 et l'explication se trouve, en partie, dans la liberté qui est laissée aux entreprises de choisir leurs indicateurs et le mode de calcul correspondant. Il est même courant que d'une année sur l'autre l'entreprise change l'indicateur ou son mode de calcul ce qui rend impossible l'analyse d'une évolution. Cette « liberté » laissée aux entreprise a été peu commentée elle est pourtant très pénalisante pour tous les utilisateurs de l'information sociale.
Trois domaines de *reporting* social dans le cadre de l'article 116 se révèlent radicalement nouveaux par rapport au bilan social. Il en va ainsi du point 9 consacré à l'importance de la sous-traitance et des relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense des consommateurs et les populations riveraines et enfin du respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT par les filiales.
On a vu que sur la question du contrôle que l'entreprise peut exercer sur ses sous-traitants le niveau d'exigence avait diminué entre les deux versions de décret. A l'époque, en 2001, il était apparu déraisonnable de demander aux entreprises d'exercer une vigilance auprès de leurs sous-traitants. Le problème ne cessera cependant de croître au fil des ans jusqu'à la catastrophe de Dacca lorsque l'effondrement d'un immeuble, le Rana Plaza, le 24 avril 2013, provoque plus de mille morts. Des étiquettes de vêtements Carrefour (marque Tex), Auchan (marque In Extenso) et Camaïeu ont été retrouvées dans les décombres du Rana Plaza. L'Assemblée Nationale française s'est émue de ce drame et a proposé que soit mis en place cette même vigilance qui avait paru irréaliste douze ans plus tôt : « Ce devoir de vigilance s'impose aux sociétés dans leurs activités directes et indirectes, c'est-à-dire également aux filiales et sous-traitants sur lesquels elles exercent une influente déterminante » (proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés mère et des entreprises donneuses d'ordre, Assemblée Nationale, 11 février 2015)
Comparé à celui du bilan social, le champ d'application de l'article 116 a fortement rétréci, on est passé approximativement de 5838 entités soumises à l'obligation de bilan social[83] à moins de mille. Toujours comparativement au contenu du bilan social, le volet social de l'article 116 a beaucoup perdu en quantité et qualité de l'information même si trois domaines intéressants ont été rajoutés. L'hétérogénéité des indicateurs et de leur mode de calcul affaiblit considérablement l'utilisation que les parties intéressées peuvent faire des informations. La présence, dans le bilan social des données sociales des années n, n-1 et n-2 autorisait et appelait même à l'analyse des évolutions. Rien de tel dans l'article 116. Cependant, avec cette obligation, la France faisait une nouvelle fois œuvre de pionnier car, si, à partir de 1985, de nombreuses entreprises avaient déjà pris l'habitude de publier de l'information sociale (et environnementale) elles le faisaient volontairement ce qui expliquait le nombre important d'entreprises qui ne publiaient aucune ou très peu d'informations relatives à leur gestion sociale et à leurs ressources humaines.

3. Les engagements du Grenelle de l'environnement

L'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite Grenelle II, a étendu à des sociétés non cotées (en fonction de l'importance de leur bilan, de leur chiffre d'affaire ou de leur effectif) et précisé les obligations de publication d'informations sociales dans les rapports de gestion. Sur plusieurs points, l'article 225 et le décret d'application du 24 avril 2012 constituent un progrès indéniable sur la législation antérieure. Apparait, par exemple, pour la première fois une définition des « parties prenantes »[84]. Désormais les informations sont vérifiées par un Organisme Tiers Indépendant (OTI) dans des conditions qui sont peu à peu précisées (Igalens, 2004). Cette demande avait été effectuée, notamment par la CFDT, dès 1977. Elle souhaitait à l'époque la constitution d'un corps « de commissaires aux comptes sociaux » pour procéder à cette évaluation (Igalens, Peretti, 1997). Avec la

[83] Ce chiffre provient de l'évaluation faite par le CES dans son rapport pour la réforme du Bilan Social (CES, 1999, p II-42)
[84] « Personnes ou organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines »

publication d'une première liste d'OTI par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC), cette demande est désormais satisfaite.
Installé par Jean-Louis Borloo, ministre de l'écologie, le 6 juillet 2007, le Grenelle de l'environnement a réuni pour la première fois l'Etat et l'ensemble des parties prenantes afin de définir une feuille de route en faveur du développement durable. Parmi les conclusions figuraient celles-ci :

> « *Introduire dans les rapports annuels des informations relatives aux politiques de développement durable et aux risques ESG et informer de ces questions le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires » (Engagement 196)*
> *« Assurer que les entreprises déjà concernées assument pleinement leurs responsabilités sociales et environnementales dans le cadre de la pleine application de la loi NRE. Etendre les obligations de reporting de cette loi au périmètre de consolidation comptable. Inclure les filiales dans les rapports… » (Engagement 197)*
> *« Favoriser, par types d'entreprises et filières, des jeux de quelques indicateurs (quatre à six) au regard des enjeux sociaux et environnementaux, en s'inscrivant dans le cadre européen et international. Faire évoluer en ce sens la comptabilité des entreprises… » (Engagement 198)*

Pris en fonction de ces engagements, l'article 53 (qui deviendra plus tard l'article 225) de la loi du 3 août 2009 précise que « la qualité des informations sur la manière dont les sociétés prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité et l'accès à ces informations constituent des conditions essentielles de la bonne gouvernance des entreprises. »
Le ton est donné, l'information sociale devient une composante de la RSE et à ce titre elle est, parmi d'autres, un élément de l'analyse des risques ESG, un élément de la « bonne gouvernance », un élément de la satisfaction des « parties prenantes » désormais définies. On s'éloigne sensiblement d'une information au service du dialogue social interne telle qu'elle avait été conçue à travers le bilan social. Tout se passe comme si la partie prenante «salariés de l'entreprise » (et ses représentants, les syndicats) » étaient désormais diluée dans l'ensemble plus large des « parties prenantes » au rang desquelles figurent aussi bien les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement que les ONG (Igalens et Point, 2009). Ainsi s'opère un véritable changement de perspective. Avec le bilan social, l'objet d'analyse est la **politique sociale de l'entreprise** (politique multidimensionnelle comprenant des volets emploi, formation, rémunération, conditions de travail..). Avec la loi NRE, et plus encore avec le Grenelle, l'objet du *reporting* des entreprises devient « les **impacts sociaux** et environnementaux **générés par leur activité** pour qu'elles puissent mettre en œuvre les mesures correctives nécessaires »[85] Etudier une politique ou bien les impacts que génère cette politique n'est pas la même chose surtout si les impacts ne sont pas étudiés exclusivement du point de vue de ceux qui bénéficient (ou qui pâtissent) de la politique en question mais du point de vue plus large de l'ensemble des parties prenantes. En réalité, cette transformation correspond au passage d'une époque durant laquelle les relations sociales étaient dominantes à une époque placée sous le sceau de la RSE. On comprend mieux la position des syndicats qui ont refusé que les nouvelles obligations se substituent aux anciennes.
Pour illustrer la perte de substance entre l'information contenue dans le bilan social et celle contenue dans l'article 225, la formation constitue un bon exemple. Dans le bilan social (1977) on trouve dans le chapitre 5 plus de vingt indicateurs. Certains de ces indicateurs (513, 514) doivent être détaillés selon la structure de qualification (par exemple, Ingénieurs et cadres, Techniciens et agents de maîtrise, Ouvriers et employés qualifiés, Manœuvre, OS et employés non qualifiés) et tous doivent être renseignés pour trois exercices.
Sur ce sujet, la formation des employés, l'article 225 demande aux entreprises soumises à l'obligation de publier des informations sociales et environnementales :

- Les politiques mises en œuvre en matière de formation
- Le nombre total d'heures de formation

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a réalisé une étude concernant l'application de l'article 225. Elle relève que, sur ce chapitre relatif à la formation, 4% des sociétés ne publient aucun indicateur, 34% en publient un, 24% en publient deux, 20% en publient 3 et 18% en publient 4 ou plus (AMF, 2013). De même l'AMF remarque que la comparaison des indicateurs dans le temps est rare, seules 15% des entreprises effectuent une comparaison sur trois ans ou plus. Enfin, il faut souvent se référer à la note méthodologique pour avoir connaissance du périmètre effectivement retenu. (AMF, 2013).

La qualité des informations sociales a beaucoup diminué entre l'obligation de publication du Bilan Social et celle résultant de l'article 225. Dans le cadre de la loi NRE puis de l'article 225, il n'a jamais été clairement envisagé de savoir qui pouvait avoir besoin de cette information et pour quoi faire. Il en allait, bien sûr, tout

[85] Exposé des motifs de l'article 83 du projet de loi devenu article 225.

à fait différemment en 1977. De plus, l'engagement 198 du Grenelle, présenté ci-dessus ne sera pas entièrement tenu car, si on trouve bien deux indicateurs dans le décret d'application, (l'effectif total et le nombre d'heures de formation) on semble loin de la volonté de s'inscrire dans un dispositif permettant des comparaisons « par type d'entreprises ou de filières au regard des enjeux sociaux ».

L'idée selon laquelle le bilan social est essentiellement tourné vers le dialogue social tandis que la publication actuelle d'informations sociales (selon l'article 225) s'adresse aux parties prenantes, explique l'appauvrissement manifeste du contenu de l'information sociale. Deux perspectives différentes (presque opposées) n'ont jamais été clairement exposées et donc il n'a jamais été tranché entre elles :

1. On peut destiner la publication d'informations sociales essentiellement aux salariés et à leurs représentants, en arguant du fait qu'ils sont la partie directement intéressée par le sujet,
2. On peut considérer que les salariés et leurs représentants disposent de bien d'autres moyens d'informations, notamment le bilan social (qui est légalement « transmis à tout salarié qui en fait la demande » au terme de l'article L. 438-5) mais aussi via l'information communiquée au comité d'entreprise ou fournie aux partenaires sociaux préalablement aux négociations obligatoires. Dans cette optique, l'information liée à la RSE est paradoxalement destinée à toutes les parties prenantes à l'exception des salariés.

Nous sommes partisans de la deuxième perspective mais, force est de reconnaître que le passage du point de vue d'une partie prenante (les salariés et les syndicats) aux parties prenantes (en général) ne s'est pas effectué dans la clarté et la transparence. Comme le remarque un observateur institutionnel de l'information sociale :

> « *Sans dialogue avec les parties prenantes pour discuter de la pertinence des indicateurs choisis, des informations publiées, de la cohérence entre la communication et l'action, la RSE demeure un jargon pour communicants* » (Alpha, 2014, p 6)

Une autre ambiguïté réside dans l'engagement 196 du Grenelle (présenté ci-dessus). Cet engagement fait référence aux « risques ESG » alors que la logique du développement durable et de la RSE ne limite nullement le volet social de l'entreprise à la problématique du risque social. Bien au contraire, le volet RH de l'entreprise est également porteur d'opportunités pour les différentes parties prenantes de l'entreprise car c'est souvent des RH que viennent les idées en matière de développement durable, c'est également souvent elles qui les mettent en œuvre (Igalens et al. 2011). Sans ouvrir le débat des liens entre performance sociale et performance économique, il est cependant peu contestable que les politiques sociales ont des conséquences sur la qualité et l'intensité de l'engagement de l'entreprise dans le développement durable et la RSE (Igalens, 2012). En étudiant les représentations des salariés de DANONE dans trois pays, Laure Bertrand a ainsi montré que, dans une même entreprise, l'engagement des employés dans l'atteinte des objectifs RSE du groupe était fortement relié aux politiques sociales locales de l'entreprise (Bertrand, 2014).
Une information plus complète concernant la politique RH autoriserait une meilleure connaissance des chances de réussite de l'entreprise en matière de RSE. De ce point de vue, le contenu de l'article 225 en matière sociale est très limité. L'une des justifications souvent avancées pour expliquer cette relative pauvreté consiste à évoquer la difficulté pour une loi de prendre en compte toutes les situations particulières. Le fait de laisser les entreprises choisir leurs indicateurs et leur mode de calcul offrirait plus de souplesse d'usage. Sans être inexact cet argument voit sa portée minorée par l'application du principe anglo-saxon « **comply or explain** » qui est repris par l'article 225. Désormais une entreprise qui ne peut renseigner une rubrique n'est pas fautive si elle en donne la raison
.
En conclusion deux constats peuvent être tirés de l'application de l'article 225 issu du Grenelle de l'environnement :

- ✓ Dans la continuité de l'article 116 de la loi NRE, cette nouvelle obligation appauvrit le contenu de l'information relative au volet social de l'entreprise si on la compare au contenu du bilan social
- ✓ Cette évolution qui pourrait trouver sa justification dans le changement de perspective et notamment dans le passage d'un destinataire privilégié (les salariés et leurs représentants) à un ensemble plus large (les parties prenantes) n'a pas été clairement exprimée ni mise en œuvre. Si le Grenelle a bien constitué un forum des parties prenantes, ce n'est pas lui qui a exprimé le contenu de la dimension sociale de l'information.

4. La directive 2014/95/UE du parlement européen et du conseil

Le parlement européen et le conseil de l'Union Européenne ont publié une « directive en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes » (Parlement Européen, 2014). Comme toutes les directives européennes elle devra être transcrite dans notre législation nationale, l'échéance est fixée fin 2016. A certains égards, on peut considérer, pour le volet social, qu'il s'agit d'une quatrième version depuis l'apparition du bilan social et la mise en œuvre de la loi NRE puis de l'article 225 même si la directive précise que « lorsque les Etats membres exigent la publication (d'informations non financières) ils peuvent s'appuyer sur des cadres nationaux… » (Art. 19 bis). Il est trop tôt pour juger du contenu de cette obligation puisque les indicateurs n'ont pas encore été publiés mais les attendus de la directive fournissent des orientations intéressantes.
En premier lieu, l'Union Européenne semble soucieuse de comparaison, elle évoque ainsi « la cohérence et la comparabilité des informations non financières publiées dans l'ensemble de l'Union » (attendu N°6), ceci est digne d'être relevé quand on se souvient que ce souci de la comparabilité était une crainte émise par les employeurs à l'époque de la discussion du projet de loi sur le bilan social.
En second lieu, le cadre des informations sociales est dressé :

> « *en ce qui concerne les questions sociales et de personnel, les informations fournies dans la déclaration* ***peuvent*** *porter sur les mesures prises pour garantir l'égalité hommes/femmes, la mise en œuvre des conventions fondamentales de l'OIT, les conditions de travail, le dialogue social, le respect du droit des travailleurs à être informés et consultés, le respect des droits syndicaux, la santé et la sécurité sur le lieu de travail, le dialogue avec les communautés locales et/ou les mesures prises en vue de garantir la protection et le développement de ces communautés. Pour ce qui est des droits de l'homme et de la lutte contre la corruption, la déclaration non financière pourrait inclure des informations sur la prévention des violations des droits de l'homme et/ou sur les instruments en vigueur pour lutter contre la corruption* » (Attendu N°7).

On remarque que la Directive utilise une formulation prudente : « les informations … **peuvent** porter » ce qui semble indiquer qu'il s'agit plus d'une possibilité que d'une obligation. Par ailleurs, la Directive met sur le même plan le *reporting* sur le volet RH, le respect des droits de l'homme et la lutte contre la corruption. Les deux derniers sont cités succinctement dans le dispositif français.
En troisième lieu, la Directive prévoit « qu'avant d'élaborer des lignes directrices non contraignantes y compris des indicateurs clés généraux et sectoriels de performance de nature non financière… la Commission devrait procéder à des consultations appropriées, y compris auprès des parties prenantes concernées » (Attendu N° 17). Cette intention, si elle débouche bien sur des consultations effectives, devrait permettre d'éclaircir le dilemme évoqué plus haut, à qui s'adressent les informations sociales et pour quoi faire ?
Enfin, la Directive situe la publication des informations non financières dans une perspective qui n'est pas la même que celle qui a présidé au bilan social, à la loi NRE ou aux engagements du Grenelle. L'attendu N° 3 fait référence à la « croissance durable » : « la communication d'informations non financières est en effet essentielle pour mener à bien la **transition vers une économie mondiale durable**, en associant la rentabilité à long terme à la justice sociale et à la protection de l'environnement. »

En conclusion, la diffusion d'informations sociales par les entreprises constitue un sujet dont l'unité de façade révèle quelques surprises lorsqu'on l'envisage dans une perspective historique. Si, à l'origine, c'est à dire au milieu des années soixante-dix, c'est le contenu des politiques sociales qui prévaut dans le cadre du face à face « employeur/employé », par la suite la distance focale augmente et l'information sociale n'est qu'une composante d'une information d'abord qualifiée « d'environnementale et sociale » (loi NRE) puis plus largement encore « d'information non financière » (Parlement et Conseil de l'Europe). Ainsi, l'information environnementale, l'information concernant la gouvernance, l'éthique, les droits de l'homme, la lutte contre la corruption, les relations avec les sous-traitants, les clients (consumérisme) vont s'ajouter à l'information sociale. Cette évolution correspond au passage d'une conception du social essentiellement fondée sur le dialogue social à une conception de l'entreprise au centre d'un réseau de parties intéressées dont les salariés ne sont qu'une composante, en d'autre terme à l'exercice de la RSE. Cette dilution du point de vue des salariés n'est cependant pas entièrement assumée. Là où, auparavant, de nombreuses informations sociales faisaient l'objet d'échanges et d'analyses voire de confrontations au sein du comité d'établissement, d'entreprise ou de groupe, désormais un OTI est chargé d'émettre une opinion sur sa qualité. Certes, la publication de l'information sociale dans le rapport de gestion, parfois sur des sites internet, parfois dans des rapports dédiés, la rend facilement accessible mais le lieu au sein duquel cette information peut être mise en débat n'est pas encore clairement défini. L'assemblée générale des actionnaires est, par définition, réservée aux actionnaires, les sites internet sont plus ouverts mais ils ne

sont pas un lieu de débat. Enfin, et plus fondamentalement, si l'information sociale ne s'adresse plus aux salariés et à leurs représentants mais aux autres parties prenantes la procédure de consultation des autres parties prenantes sur ce sujet n'est pas, à ce jour très lisible.

Bibliographie

Alpha. (2014). *Législation française sur la transparence des entreprises : dixième bilan d'application*. Groupe Alpha-Centre Etudes & Prospective.

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

Antheaume, N. (2004). *Aux origines de l'obligation de publier des informations sociales et environnementales* : *le cas de la loi NRE en France*. Paris: Normes et Mondialisation.

Bertrand, L. (2014). « *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement durable : les représentations sociales des salariés d'une multinationale. Une étude internationale : France, Mexique, Pologne* » Doctorat en sciences de gestion, Toulouse. Université de Toulouse.

Berstein S. et Sirinelli J. F., (2007), *Les Années Giscard : les réformes de société, 1974-1981*, Paris : Armand Colin.

Bowen H. R. (11953). *The social responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Row

Conseil Economique et Social (1999) *Le bilan social*. Avis du 26 mai 1999. Paris : Documentation Française.

Goyder G., (1961). *The Responsible Company.* Londres : Blackwell.

Igalens J. et Peretti J.M. (1997). *Le bilan social de l'entreprise* 3ème édition. Paris : PUF.

Igalens J., Gond JP., Swaen V., El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership : an exploration of the CSR-HR interface. Journal of Business Ethics on line.

Igalens J. (2004).L'évaluation des rapports de développement durable, Revue Française de Gestion, n° 152, pp. 151-167.

Igalens J. (2012). « La RSE entre business case et valeur partagée ». In *La responsabilité sociale des entreprises. Défis, risques et nouvelles pratiques*. Sous la direction de Jacques Igalens. Paris : Eyrolles.

Igalens J. et Point S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance, l'entreprise face aux parties prenantes*. Paris :Dunod

Marquès E. (1978) Le bilan social. L'homme, l'entreprise, la cité. Paris : Dalloz

Parlement Européen (2014). Directive 2014/34/UE du 22 octobre 2014 : journal officiel de l'Union Européenne : http://eur-lex.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32014L0095

Syntec (1976). *Regards sur le bilan social*. Paris : Hommes et Techniques

Verdier J.M., (1976). Le rapport Sudreau. Revue internationale de droit comparé. Vol 28 N° 4

LE PRINCE CHARMANT ET LA BELLE AU BOIS DORMANT : L'AUDIT D'UNE RESPONSABILITE SOCIETALE AUGMENTEE PEUT-IL REANIMER LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES EN FRANCE ?

Michel JONQUIERES
Conseil-expert en management général
Vice-Président de l'IAS
Secrétaire de l'Académie de l'Ethique
michel.jonquieres@orange.fr

Introduction

Le succès des démarches de responsabilité sociétale au sein des organisations, succès sous-tendu par une norme atypique, en l'occurrence la norme ISO 26000:2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, met en exergue une dimension entrepreneuriale nouvelle.
La responsabilité sociétale a tout d'abord été qualifiée de mot à la mode, tout comme, en leurs temps, d'autres démarches (management environnemental, hygiène & sécurité, ...), mais elle a désormais obtenu ses lettres de noblesse et ses indicateurs figurent, aux côtés des données financières, dans les rapports annuels publiés (soit sous la contrainte règlementaire ou volontairement) par de nombreuses sociétés.
Les différentes composantes de la responsabilité sociétale (cf. chapitre 1) ont considérablement permis l'ouverture, voire la consolidation, du champ des « attributions » de la fonction ressources humaines. Des domaines tels que la santé et la sécurité au travail, l'anti-corruption, la vérification et le reporting des données extra-financières (la VDEF), ... sont désormais plus que jamais en quête de points d'ancrage.
La lecture de la norme ISO 26000:2010 et la mise en œuvre d'audits de la responsabilité sociétale (cf. chapitre 2) mettent en exergue un ensemble de liens entre la responsabilité sociétale et la fonction ressources humaines (cf. chapitre 3), ensemble qu'il convient, bien évidemment, de piloter et de maîtriser.
Il est indispensable que la fonction ressources humaines française s'approprie ces éléments (cf. chapitre 4). Si ce n'est pas le cas, elle verra ses attributions se limiter à la seule gestion de ressources humaines, laissant ainsi de côté une mine de gisements de progrès tout à fait aptes à dynamiser toute démarche de gestion des ressources humaines.

1. La responsabilité sociétale

1.1. Etre responsable ?

Le dictionnaire Larousse 2013 définit la responsabilité comme l' « obligation de répondre de ses actions, de celles d'une autre personne ou d'une chose confiée ».

Etre responsable, c'est :
- être redevable de ...,
- être comptable de ...,
- être questionnable sur ...

La redevabilité (accountability en anglais, rendre compte en français), est une notion importante car elle est à la base des reportings périodiquement publiés par de nombreuses organisations.

Elle est définie au paragraphe 2.1 de la norme ISO 26000:2010 comme un « état consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes ».

1.2 - Etre sociétalement responsable ?

L'ajout du qualificatif de sociétal (et non social) au terme responsabilité est relativement récent (début des années1990).
Le paragraphe 2.18 de la norme ISO 26000:2010 définit la responsabilité sociétale comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »
Rappelons que le Livre Vert de l'Union Européenne interprète, de son côté, la responsabilité sociétale comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnel, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines, ...) et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement ».
L'écart entre les deux approches n'est pas mince : d'un côté on parle de préoccupations (l'amont donc), de l'autre d'impacts des décisions et activités (l'aval) !
De même, alors que la norme évoque le respect des lois en vigueur et la cohérence avec les normes internationales de comportement, le Livre Vert s'en tient à la satisfaction des obligations juridiques applicables.
Ce virage associé à l'introduction d'une dimension extra financière, entamé dès 2001, est par ailleurs confirmé par les stratégies d'un grand nombre d'organisations (entreprises mais aussi associations, fédérations, ...) qui n'hésitent pas à se lancer dans la mise en place de démarches de responsabilité sociétale et à communiquer (« trop copieusement » quelquefois) sur ces mêmes démarches.
Une récente déclaration du PDG de l'Oréal illustre bien cette nouvelle stratégie, à savoir : « les entreprises ne peuvent plus avoir comme unique but de gagner de l'argent. Elles sont des acteurs à part entière de la vie de la société et leur rôle est appelé à se développer ».

2. L'audit de la responsabilité sociétale

2.1. Utopie ou réalité ?

Le challenge est très important, selon la norme ISO 26000:2010, la responsabilité sociétale se construit sur la base de 7 questions centrales et de 36 domaines d'actions associés aux questions centrales (cf. tableau 1 ci-dessous).

§ 6.2	**Gouvernance de l'organisation**
	Domaines d'action associés : – Principes, vision et valeurs – Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la responsabilité sociétale – Relations avec les parties prenantes – Déploiement de la responsabilité sociétale – Surveillance des performances – Amélioration de l'organisation – Responsabilité de rendre compte – Respect des lois
§ 6.3	**Droits de l'Homme**
	Domaines d'action associés : – Devoir de vigilance – Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme – Prévention de la complicité

	– Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme – Discrimination et groupes vulnérables – Droits civils et politiques – Droits économiques, sociaux et culturels – Principes fondamentaux et droits au travail
§ 6.4	**Relations et conditions de travail**
	Domaines d'action associés : – Emploi et relations employeur – employés – Conditions de travail et protection sociale – Dialogue social – Santé et sécurité au travail – Développement du capital humain
§ 6.5	**Environnement**
	Domaines d'action associés : – Prévention de la pollution – Utilisation durable des ressources – Atténuation des changements climatiques et adaptation – Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
§ 6.6	**Loyauté des pratiques**
	Domaines d'action associés : – Lutte contre la corruption – Engagement politique responsable – Concurrence loyale – Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur – Respect des droits de propriété
§ 6.7	**Questions relatives aux consommateurs**
	Domaines d'action associés : – Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats – Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs – Consommation durable – Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et des litiges pour les consommateurs – Protection des données et de la vie privée des consommateurs – Accès aux services essentiels – Education et sensibilisation
§ 6.8	**Communauté et développement local**
	Domaines d'action associés : – Implication auprès des communautés – Education et culture – Création d'emplois et développement des compétences – Développement des technologies et accès à la technologie – Création de richesses et revenus – Santé – Investissement dans la société

Tableau 1 : Les 7 questions centrales (et leurs chapitres de rattachement) et les 36 domaines d'actions associés

Une question impertinente devrait nous brûler les lèvres : est-il pensable d'auditer sérieusement la responsabilité sociétale d'une organisation ?
Il est bien évidemment impossible de mener à bien l'audit de la responsabilité sociétale d'une organisation telle que la présente la norme ISO 26000:2010 et ses 147 pages !

En revanche, il est tout à fait réaliste d'envisager l'audit de la responsabilité sociétale d'une organisation, à la condition sine qua non que ladite organisation ait bien défini ce que comprend la notion de responsabilité sociétale, son contenu, son champ d'application, ... Et qu'elle ait « fait son marché » dans les 7 questions centrales et les 36 domaines d'action puis soigneusement hiérarchisé les actions de progrès à mettre en œuvre.

2.2. Audit de la responsabilité sociétale : quel contenu ?

Il est nécessaire, à ce stade, de rappeler que la norme ISO 26000:2010 est une norme de recommandations et non une norme d'exigences, c'est pourquoi elle ne peut bien évidemment pas faire l'objet d'une certification. Mais hélas, les sirènes du mercantilisme ont vite fait de voir dans cette norme internationale un gisement de profit. C'est ainsi que de nombreux référentiels, certains habilement pourvus du qualificatif 26000 ont vu le jour.

C'est le cas pour :
- des normes nationales telles que la DS 49001 proposée par le Danemark, la norme autrichienne ONR 192500, ...
- des référentiels privés tels que ceux proposés par Afnor Certification (AFAQ 26000), Bureau Véritas Certification (CAP 26000), ...
- des labels tels que LUCIE (proposé par Vigéo et Afnor), la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc), ...
- ...

Cependant l'ISO affirme haut et fort que la norme ISO 26000 est et reste non certifiable : mais jusqu'à quand ?

Que faut-il faire alors pour auditer la responsabilité sociétale ?

Il ne s'agit bien évidemment pas de transformer les recommandations associées aux 36 domaines d'actions (soit probablement plusieurs centaines d'items) en exigences et de démontrer que l'on y répond : c'est probablement chose totalement impossible.
Par contre, il s'agit de « faire son marché » parmi les attentes et les actions associées aux 36 domaines d'actions de la norme ISO 26000:2010, de justifier ses choix et d'établir, mettre en œuvre et maintenir un véritable système de management de la responsabilité sociétale au sein de son organisation, système de management de la responsabilité sociétale qui repose sur un véritable référentiel.
Cet authentique système de management de la responsabilité sociétale (structuré suivant la logique PDCA chère à MM. Shewart & Deming) s'appuiera sur une politique de responsabilité sociétale exprimant des principes, des valeurs et des « visions ». Cette déclaration d'intention devrait par ailleurs permettre de mettre en œuvre des objectifs d'amélioration continue associés à des pratiques concrètes de la responsabilité sociétale au sein de l'organisation.
Cette démarche devra sous-tendre un ensemble d'indicateurs (de fonctionnement et de performance) qu'il conviendra de suivre soigneusement et qui auront tout naturellement leur place au sein de reportings périodiques et au sein du rapport annuel.
Il sera alors aisé, dans ce cadre précis, de s'assurer, au travers d'audits digne de ce nom, que ce système de management de la responsabilité sociétale est correctement déployé et qu'il est efficace.

3. La responsabilité sociétale et la fonction ressources humaines

3.1. La fonction ressources humaines, une fonction au contenu flou / variable / indéterminé

De nos jours, le « cœur de métier » de la fonction ressources humaines reste très souvent essentiellement centré sur la GRH (gestion des ressources humaines), mais il n'existe pas de standard universellement partagé quant aux différentes missions que doit impérativement comporter une fonction ressources humaines.
Certaines organisations ont dépassé le cadre strict de la GRH et ont confié à au service, à la direction des ressources humaines les différentes problématiques liées à la santé et à la sécurité au travail, voire d'autres attributions telles que le management de l'anti-corruption par exemple.
De son côté, la norme ISO 26000:2010 propose un panel de domaines tels que le développement durable, la corruption et la fraude, l'ouverture vers l'extérieur (relations avec le milieu local, les associations, ...).
La question à se poser est : mais quelle est la(les) fonction(s) la(les) plus appropriée(s) pour prendre en charge ces « nouveaux » domaines » ?
Sans nul doute, la fonction ressources humaines est la fonction la mieux placée pour assumer tout ou partie de cette prise en charge.

3.2. La fonction ressources humaines : une fonction sociétalement responsable ?

La question paraît incongrue car une simple lecture du sommaire de la norme ISO 26000:2010 met en exergue les fonctions fondamentales de tout service/département ressources humaines « normalement constitué, à savoir : égalité hommes/femmes, emploi et relations employeur / employé, conditions de travail et protection sociale, dialogue social, développement du capital humain, ...
Une lecture plus précise fait ressortir des termes tels que : personnes vulnérables, handicap, négociation collective, travail forcé, égalité des chances, non-discrimination, rémunération, recrutement, stabilité de l'emploi, licenciement, contrat de travail, promotion, ...

Le rôle de la fonction ressources humaines au sein d'une démarche de responsabilité sociétale apparaît donc comme incontournable (cf. paragraphe suivant).

3.3. Le rôle d'une fonction ressources humaines dans une démarche de responsabilité sociétale

En utilisant, dans une grille de lecture la liste des mots clés ci-après (cf. tableau 2), il est aisé d'identifier un ensemble de thèmes / actions, dans lesquels le rôle de toute fonction ressources humaines est fondamental.

- Recrutement/embauche
- Formation
- Emploi
- Compétences
- Rémunérations
- Climat social
- Conditions de travail
- Culture d'entreprise
- Ressources Humaines
- Diversité
- Egalité
- Discrimination

Tableau 2 : liste des mots clés utilises pour une grille de lecture orientée fonction ressources humaines de la norme ISO 26000:2010

A titre d'exemple, utilisons le terme « rémunération ».

Une lecture dirigée de la norme ISO 26000:2010 identifie 5 liens majeurs entre la rémunération et une démarche de responsabilité sociétale, à savoir :

« Il convient que les organisations passent en revue leurs décisions et activités afin d'éliminer tout biais induit par le genre et de promouvoir l'égalité entre hommes et femmes. Les différents champs sont les suivants:
- la rémunération égale des hommes et des femmes salariés pour un travail de valeur égale (encadré 2)
Bien que ces droits soient prévus par la législation dans de nombreuses juridictions, il convient que l'organisation s'assure de manière indépendante qu'elle aborde les questions suivantes :
- égalité des chances et non-discrimination : Il convient que l'organisation confirme que ses politiques de recrutement sont exemptes de discrimination fondée sur la race, la couleur, le genre, la religion, la nationalité ou l'ascendance nationale, l'origine sociale, l'opinion politique, l'âge ou l'invalidité. Parmi les motifs illégitimes émergeants, on peut également citer le statut marital ou familial, les relations personnelles et l'état de santé tel que l'infection par le VIH ou la séropositivité. Ces dispositions s'accordent avec le principe général selon lequel il convient que les pratiques et les politiques d'embauche, les rémunérations, les conditions d'emploi, l'accès à la formation et l'avancement, ainsi que la cessation de la relation de travail reposent uniquement sur les exigences relatives au travail. Il convient que les organisations prennent également des mesures pour prévenir tout harcèlement sur le lieu de travail (§ 6.3.10.2) »

« Les relations et conditions de travail couvrent le recrutement et la promotion de travailleurs, les procédures disciplinaires et celles destinées à mettre fin aux atteintes aux droits, le transfert et les

délocalisations de travailleurs, la cessation d'emploi, la formation et le développement des compétences, la santé, la sécurité et l'hygiène au travail ainsi que toute politique ou pratique affectant les conditions de travail, notamment le temps de travail et la rémunération (§ 6.4.1.1) »

« Il convient que l'organisation assure des salaires et autres formes de rémunération conformes à la législation, à la réglementation ou aux conventions collectives au niveau national (§ 6.4.4.2) ».

« Il convient que l'organisation assure l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale (§ 6.4.4.2) »

« Pour prévenir la corruption, il convient qu'une organisation confirme que la rémunération de ses employés et représentants est appropriée et est uniquement destinée à des prestations de services légitimes (§ 6.6.3.2) ».

La mise en œuvre de cette méthode sur la base de la liste de lecture figurant dans le tableau 2 ci-dessus confirme la place d'un service / département ressources humaines dans toute démarche de responsabilité sociétale.

4. L'audit de la responsabilité sociétale au service du renouveau de la fonction ressources humaines ?

4.1. Les contributions d'un audit de la responsabilité sociétale au renouveau de la fonction ressources humaines

Un rapide état des lieux en matière de responsabilité sociétale au sein d'un organisme selon les 7 questions centrales et les 36 domaines d'action de la norme ISO 26000:2010 fait ressortir la nécessité de prendre en considération de nouveaux éléments.
Ces nouveaux éléments sont d'autant d'axes potentiels d'évolution de la fonction ressources humaines.
Oui mais quels sont-ils ?
Ici également, une lecture précise de la norme ISO 26000:2010 permet de faire ressortir les domaines et thèmes suivants :

- complicité,
- fraude,
- harcèlement,
- corruption,
- risque pour les Droits de l'Homme,
- risque social,
- devoir de vigilance,
- éthique,
- sûreté,
- ...

Ces domaines, souvent inexplorés au sein des organisations, sont de véritables opportunités d'ouverture et de progrès d'une fonction ressources humaines trop tournée sur elle-même.

En complément de cette approche, la mise en œuvre (règlementaire ou volontaire) d'opérations / missions de vérifications de données extra-financières est à traiter comme un instrument de reconnaissance du volet social. Ces données extra financières sont généralement l'apanage de la fonction ressources humaines (qui est le « fournisseur exclusif ») mais leur vérification est désormais confiée au monde du chiffre via la fonction administrative et financière et sous-traitée aux experts comptables, commissaires aux comptes, ...

4.2. L'apport de l'émergence de la normalisation internationale en matière de ressources humaines est-il de nature à entretenir cette dynamique ?

Sous une forte impulsion américaine, l'ISO a mis en place, il y a 2 ans, un comité technique entièrement dédié à l'élaboration de normes internationales dans le domaine de la gestion des ressources humaines.
Il s'agit du TC 260 (TC comme technical committee) dont simultanément la présidence et le secrétariat sont tenus par les experts américains de la SHRM (Society for Human Resources management) !

A ces jours les travaux de ce comité concernent :
- un projet de norme internationale de terminologie dans le domaine des ressources humaines, véritable compendium de plus de 100 mots (future norme ISO 30400),
- un projet de norme internationale relative à la gouvernance, travaux animés par la France, eh oui ! (future norme ISO 30408),
- un projet de norme internationale sur le coût du recrutement (future norme ISO 30407),
- un projet de norme internationale sur l'employabilité durable (future norme ISO 30406),
- un projet de norme internationale sur le recrutement (future norme ISO 30405),
- un projet de norme internationale sur la planification des ressources (future norme ISO 30409),
- un projet de norme internationale sur l'impact de la mesure du recrutement (future norme ISO 30410),
- un projet de norme internationale sur la qualité du recrutement (future norme internationale ISO 30411),
- un projet de norme internationale sur la mesure de la rétention (future norme ISO 30412),
- un projet de norme internationale sur la mesure du turn-over (future norme internationale ISO 30413),
- un projet de norme internationale sur le knowledge management (numéro en cours d'attribution),
- un projet de norme internationale sur le reporting sur le capital humain (future norme ISO 20850)
- ...

Si le début des travaux normatifs fut assez laborieux, désormais l'omniprésence américaine s'exprime (cf. l'élaboration de la norme internationale ISO 30407 dédiée au coût du recrutement sur la base d'une norme américaine existante (ANSI SHRM 6001:2012 – Cost per hire / coût du recrutement).
D'autres sujets vont à court, moyen et long terme faire leur apparition.

Il est à noter qu'une liste de sujets « potentiels » a été établie par les experts américains. Elle comporte les sujets suivants dont le titre a été volontairement laissé en langue américaine (souvent faute de termes équivalents en « bon français ») :
- Organization design and development
- Talent management
- learning management
- Compensation management
- Global mobility
- Employee data maintenance
- Employee relations/human resources business partner
- Health benefits management
- Retirement management
- Diversity and inclusion practices
- Time and attendance practices
- Payroll
- Human resources delivery
- Human resources information technology practices
- Legislative compliance
- Recruitment
- Strategic workforce planning
- Human resources reporting and analytics practices
- Leave and absence management
- Human resources communication practices
- Occupational safety and health practices
- grouping of practices by employee life cycle
- ...

Ils emprunteront tous la même « voie royale » : utiliser comme base, comme fondement, un texte à caractère normatif américain existant !
Dans le même registre, il est important que les acteurs de la fonction ressources humaines s'intéressent à deux autres chantiers d'élaboration de normes internationales.
Le premier a trait à une norme relative à la « compliance ».
Ces travaux sont réalisés dans le cadre du Programming Committee PC 271, en charge des « programmes de compliance pour la conformité aux règles de déontologie, de bonnes pratiques et de respect de la réglementation ».

L'usage des guillemets pour le terme « compliance » a une explication !
Les rédacteurs originaux australiens de ce projet, (rappelons ici que c'est suite à l'initiative de l'ACI (Australian Compliance Institute) et sur la base de la norme australienne AS/NZ 3806 – 2006 que l'ISO a décidé la mise en œuvre de l'élaboration de cette norme au sein du PC 271 (Programming Committee)), utilisent les 2 termes de « compliance » et de « conformity ».

Cette dualité fait l'objet de 2 définitions distinctes :
- la conformité représente « la satisfaction à une exigence relative à un système de management »,
- la compliance est « le respect de toutes les obligations de compliance d'une organisation », une obligation de compliance étant définie comme « une exigence à laquelle une organisation doit ou a choisi de se conformer ».

Ces deux termes entraînent de fait des non-conformités (« non-satisfaction d'une exigence relative à un système de management » et des non-compliances (« non-respect d'une obligation de compliance »). `
Côté français les membres de la commission de normalisation, pour l'instant (d'où les guillemets), ont choisi de conserver le terme de compliance (en français donc).
Il est à signaler que le mot de compliance existe effectivement dans le dictionnaire Larousse, mais pour un usage essentiellement médical ! (compliance pulmonaire : « élasticité des poumons »).
Un point est à noter dans cette norme : le concept de normes organisationnelles et sectorielles, à rapprocher des N.I.C. (normes de comportement individuel) chères à la norme ISO 26000 : 2010.
Rappelons que cette norme, conçue selon la logique PDCA, est une norme contenant des lignes directrices, et, qu'à ce titre, elle n'est pas (encore) certifiable.
La progression rédactionnelle de ce document a été rapide : le projet de norme internationale ISO 19600 « Compliance management systems - Guidelines » (traduit en français par « Systèmes de management de la conformité – Lignes directrices ») a été soumis pour vote aux pays membres de l'ISO pour passage au stade DIS (comme draft international standard) en mars 2014.
La norme a été publiée en juin 2015.
Le second traite des systèmes de management de l'anti-corruption
Le projet de norme ISO « Anti-bribery management system – Requirements » soit « Systèmes de management anti-corruption – Exigences » (titre encore provisoire) a désormais un numéro : ce sera la norme ISO 37001. Pour l'instant ce projet de norme est de type B : ce sont donc des recommandations.
Rappelons que cette norme s'appuie sur la norme britannique BS 10500:2011 ABMS - (Specification for an Anti Bribery Management System), norme développée dans le sillage de la loi UK Bribery Act 2011 (entrée en vigueur le 1° juillet 2011)
Plusieurs pays souhaitent que cette norme devienne une norme d'exigences afin qu'elle puisse supporter une certification de conformité par tierce partie : affaire à suivre.
L'élaboration de normes internationales, dont la majeure partie des travaux se déroulent en anglais, met généralement en évidence la difficulté de traduire les mots et les concepts.
En ce qui concerne le projet de norme intitulé « Specification for an Anti Bribery Management System », le terme de bribery, traduit par corruption, n'est pas en phase avec la vision britannique contenue dans la norme BS 10500:2012, vision qui exclut de son périmètre à la fois la fraude, le blanchiment d'argent, voire les conflits d'intérêt, ... , (sans oublier que la traduction française du mot anglais « bribe » est « pot de vin»).
La date prévisionnelle de publication de cette norme est, pour l'instant, fixée pour fin 2016.

Conclusion

Comment la fonction ressources humaines peut-elle se désintéresser de tels documents ?
Face à ces (r)évolutions, le challenge est conséquent pour la fonction ressources humaines d'obédience française : soit elle est capable d'influer sur le contenu même des référentiels normatifs, soit elle n'aura comme finalité que d'acquérir une très bonne maîtrise de la culture américaine de la gestion des ressources humaines grâce à la lecture des normes internationales !
Il paraît évident que, de nos jours, la fonction ressources humaines en France se trouve confrontée à une alternative (et non pas à un dilemme !) :
- soit se faire reconnaître comme un des acteurs majeurs de toute organisation, force de proposition et de progrès, au service de la gouvernance de cette organisation,
- soit s'effacer, rester une fonction subalterne, au second plan, au service d'autres fonctions telles que la finance par exemple.

Il est vital donc que les spécialistes de la fonction ressources humaines française n'attendent pas le prince charmant pour se réveiller et se motivent au plus vite afin de créer la nécessaire dynamique de progrès ci-dessus évoquée.

Bibliographie

Livre Vert de l'Union Européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprise » - COM(2001) 366 final - juillet 2001
Norme ONR 192500 – Norme autrichienne certifiable relative à responsabilité sociétale
Norme DS 49001 – Norme danoise certifiable « Responsibility Management System - Specifications
Référentiel d'exigences AFAQ 26000 permettant d'évaluer la responsabilité sociétale d'une organisation
Norme ISO 26000:2010 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale
CAP 26000 : outil permettant de mesurer le degré de maturité d'un organisme en termes de développement durable
Lucie, label en responsabilité sociétale
Label CGEM, label pour la responsabilité sociétale des entreprises marocaines
Norme ANSI SHRM 6001:2012 – Norme américaine relative au coût du recrutement
Norme AS/NZ 3806:2006 – Norme australienne relative aux programmes de conformité
Norme ISO 19600:2015 « Compliance management systems - Guidelines », traduit en français par « Systèmes de management de la conformité – Lignes directrices »
Projet de norme ISO 37001 « Anti-bribery management system – Requirements » traduit en français par « Systèmes de management anti-corruption – Exigences » (titre encore provisoire)
Norme BS 10500:2011 ABMS - Specification for an Anti Bribery Management System
UK Bribery Act, loi britannique d'avril 2010 relative à la répression et à la prévention de la corruption, complétée en mars 2011 par des lignes directrices

NEUROMANAGEMENT ; APPORTS DES NEUROSCIENCES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : UN ESSAI THEORIQUE

Atika KARIM
Doctorante
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat, Université Hassan I
karim.atika@hotmail.fr

Mohammed FARIDI
Professeur chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat, Université Hassan
mfaridicom@yahoo.fr

Souad RAFIQ
Professeur chercheur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat, Université Hassan I
souadrafiq10@gmail.com

Résumé :
Dans un environnement changeant, l'entreprise est soucieuse de sa survie, qui ne peut être assurée que par les RH qui la composent, donc toutes les entreprises ont tout intérêt à attirer et garder des collaborateurs capables de gérer le changement. Bien connaître et gérer ses collaborateurs est d'une importance capitale, Mais malheureusement, trop d'énergie est gaspillée dans les tensions, les conflits, les compétitions stériles entre les membres du personnel. Pour cette raison Les entreprises auraient avantage à élargir leur vision de la gestion des ressources humaines tout en s'inspirant des apports neuroscientifiques. La combinaison de ces deux disciplines permet donc de donner naissance à une nouvelle piste qui n'est rien d'autre que le neuromanagement, qui vise l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement et au bien-être des individus et au fonctionnement optimal des entreprises, il est issue de la collaboration de plusieurs disciplines.

Mots clés :
Neurosciences, GRH, émotions, cerveau, motivation, neurones miroirs, effet pygmalion.

Introduction
Dans un univers chaque jour plus instable et incertain et dans la turbulence quotidienne de l'environnement, l'avenir de l'entreprise dépend de la capacité de chacun de ses collaborateurs à gérer le changement, « les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements » (Charles DARWIN), constat qui a été confirmé par le présupposé de la PNL « La personne ayant le plus de flexibilité de réflexion et de comportement dispose de plus d'influence ».

Le changement, le manque de soutien social, l'insécurité de l'emploi, les mauvaises relations avec les supérieurs, Les rapports interpersonnels, le déséquilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, la charge de travail, sont autant d'élément qui nourrissent le stress et le mal être au travail. Pour cette raison les entreprises ont accordé une grande importance à la fonction RH qui est passé de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines dans la mesure où l'Homme est le principal créateur de

richesse, « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise: sa réputation et ses hommes » (H.FORD). C'est une évolution alimentée aujourd'hui de multiples productions littéraires tout en constituant un domaine d'études fascinant. L'essence profonde de la GRH est de capter l'énergie créatrice et productive des hommes qui la composent.
Aujourd'hui on voit de plus en plus l'émergence d'une nouvelle vision de la gestion des ressources humaines qui met en relief la gestion des ressources humaines classique et les sciences cognitives et devenant ainsi un atout majeur de réussite de l'entreprise du futur. La combinaison de ces deux disciplines permet donc de donner naissance à une nouvelle piste qui n'est rien d'autre que le neuromanagement, qui permet de prendre en compte l'être humain dans ses réalités et ses multiples ressources. Il est fondé sur une approche globale (biologique, psychologique, cognitif, émotif) et favorise la connaissance du manager sur son propre fonctionnement interne, sur celui de ses collaborateurs et lui indique les leviers de gestion existant. Cette vision nouvelle permet d'assurer une meilleure qualité de vie au travail et par conséquent améliorer la performance individuelle et celle organisationnelle.
La question qui se pose est la suivante : Qu'est-ce que les neurosciences peuvent apporter à la gestion des ressources humaines ? Est-ce que les apports neuroscientifiques permettent-ils vraiment de modifier notre vision de la GRH ?

Nous abordons, grâce à une revue de littérature, quelques apports neuroscientifiques qui apportent un regard neuf à la gestion des ressources humaines, notre article fera l'objet d'une recherche empirique future.

2. Etat de l'art

2.1. Revisiter la GRH grâce aux neurosciences

Les Neurosciences font partie des sciences cognitives qui ont connu un vrai progrès depuis ces deux dernières décennies. Elles nous permettent de mieux appréhender le fonctionnement de l'Homme et son mode de comportement.
Le mot neurosciences est récent, il date des années 70. Il désigne l'étude scientifique du système nerveux et du fonctionnement du cerveau, depuis le niveau moléculaire jusqu'au niveau comportemental. Elles nous permettent de faire le lien entre le cerveau et les comportements, entre le centre de décision et leurs applications, entre les motivations d'un individu et ses actes.

Cette discipline est issue de la collaboration de neurologues, de neuropsychiatres, de psychologues, de biologistes, d'informaticiens. Son champ d'application est très vastes, elle touche tous les domaines : de l'éducation au marketing en passant par le management, chose qui a donné naissance à de nouveaux noms et concepts rapidement adoptés par ceux qui les entendent (neuromarketing, neuroéconomie, neuropédagogie, neurocoaching, neuromanagement, etc, …..). L'intérêt des neurosciences appliquées au management ne peut être que plus grand, dans la mesure où elles apportent des éclairages nouveaux sur notre mode de fonctionnement et utiles pour la motivation, la prise de décision et la performance des ressources humaines au sein de l'entreprise. C'est nouveau, la science nous apporte de nouvelles techniques de prise de conscience et de développement personnel et professionnel.

La tentation de revisiter la gestion des ressources humaines en s'appuyant sur les neurosciences n'est pas une baguette magique de la transformation de soi, des autres et de l'entreprise, mais c'est une combinaison des compétences et des bonnes pratiques susceptibles de modifier notre vision et dépasser les limites de la gestion des ressources humaines classiques, et même être à jour dans un environnement changeant et un monde caractérisé par la quantité des recherches scientifiques qui croit de manière exponentielle jour après jour.
Connaître l'organisation du cerveau, les processus cognitifs et les conditions de leurs modifications est extrêmement utile pour se développer, bien communiquer, prendre soin de soi-même, tisser et gérer la relation avec autrui plus particulièrement dans le milieu du travail. Les managers et les DRH s'intéressent aux apports neuroscientifiques, non pour soigner, mais pour aider les personnes à se développer et à réussir leur vie professionnelle.
La connaissance des styles cognitifs permet aux managers et DRH de gérer efficacement les ressources humaines, de réussir le processus de recrutement, de bien conduire les entretiens professionnels, de déléguer et de conjuguer les préférences cérébrales pour exploiter les complémentarités. Aux collaborateurs de développer les potentiels intellectuels pour communiquer, de gérer et développer leur carrière professionnelle et leur leadership. Aux équipes de booster le travail collaboratif, d'accélérer les apprentissages, de se challenger sur une performance accrue et de résoudre les problèmes. Elle permet

également à l'organisation d'impulser une pédagogie à« cerveau total ( ) », de valoriser et gérer la diversité et de développer l'innovation et la créativité (Lionel Vuillemin, 1986).

Les êtres humains ont la possibilité d'analyser les situations, de résoudre des problèmes complexes, mais ils ne peuvent pas faire totalement abstraction de leurs émotions. Au plus profond de notre fonctionnement mental, les modes de raisonnement et les réactions émotionnelles sont imbriqués, intimement reliés (BERNADETTE LECERF-THOMAS, 2014). Dans notre cerveau, on fait la distinction entre deux hémisphères qui sont identiques, mais n'ont pas la même fonction. Le cerveau droit qualifié d'holistique, est le passage obligé pour découvrir de nouvelles options. Le cerveau gauche est responsable du stockage des connaissances ( ).

Pour avancer dans le monde du travail, il faut innover, mais pour ce faire il faut être à jour, autrement dit être ouvert à de nouvelles informations. L'ouverture à de nouvelles connaissances passe obligatoirement par l'hémisphère droit, elles favorisent l'innovation, l'hémisphère gauche, celui du connu est destiné à consolider les savoirs acquis. Les personnes créatives savent utiliser les deux hémisphères en complémentarité, les personnes non créatives ne vont chercher des solutions que dans l'hémisphère gauche. Les neurosciences nous apportent les repères qui nous permettent de mieux comprendre la portée de nos intuitions, elles permettent aux acteurs de l'entreprise d'avoir des armes pertinents dont ils besoin pour gérer efficacement les ressources humaines.
Il n'est donc plus possible d'ignorer les éclairages que nous apportent les neurosciences sur notre fonctionnement le plus intime, il n'est plus possible de ne miser que sur des modèles organisationnels, théoriques et abstraits pour satisfaire l'ambition de vouloir contenir l'ensemble de la réalité managériale d'une organisation, quelle qu'elle soit, quelle que soit sa taille. Il n'est plus possible de ne pas tenir compte qu'en tout état de cause tout passe par le cerveau : les informations, la réflexion, les émotions, les sensations, la mémoire... ( ), Certes la connaissance du cerveau permettra de mieux se comprendre et par conséquent mieux comprendre la complexité de notre environnement (Jean-Didier VINCENT, 2007), elle nous permet également de mieux cerner les causes réelles du stress, de la démotivation, des découragements, des peurs, des burnouts et des dysfonctionnements organisationnels.

2.2. Motiver en s'appuyant sur les neurosciences

La motivation des ressources humaines constitue depuis longtemps un vrai souci qui préoccupe toutes entreprises. Une entreprise ne peut être performante si les collaborateurs sont démotivés (BERNADETTE LECERF-THOMAS, 2014), la motivation des ressources humaines est donc un point essentiel, le modèle de la hiérarchie des besoins d'Abraham H. MASLOW (1970) est le modèle de la motivation le plus largement reconnu, dans lequel il a avancé l'idée que les humains connaissent un ensemble complexe de besoins extrêmement forts, qui s'inscrivent dans le cadre d'une hiérarchie. Tous les besoins sont continuellement présents, mais certains se font plus sentir que d'autres à un moment donné. C'est un modèle qui stipule qu'une personne à cinq groupes de besoins fondamentaux comme le montre la figure ci-après :

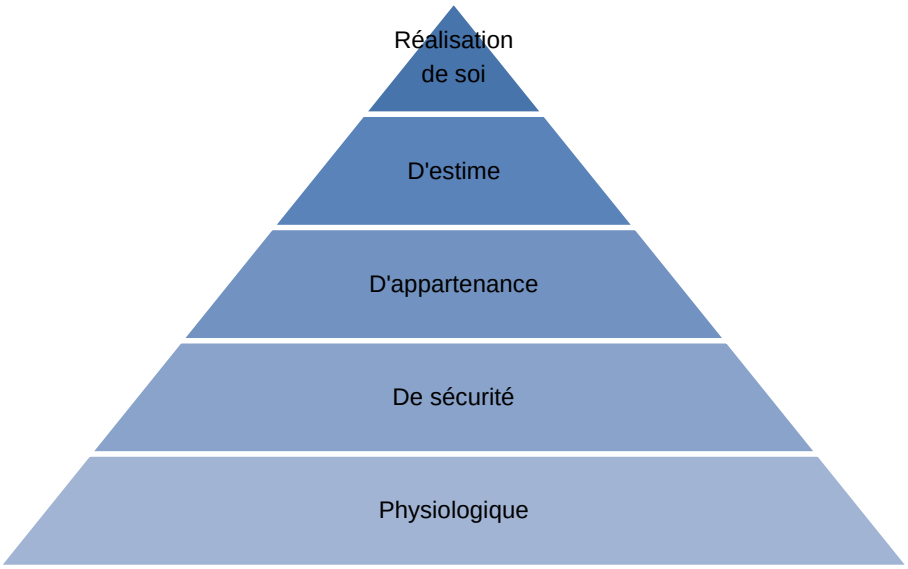


Figure : Hiérarchie des besoins, selon Maslow

Une fois un besoin satisfait, son rôle motivationnel perd de son importance. Toutefois, un autre besoin émerge alors progressivement pour en prendre la place.

En effet la motivation est intimement liée à nos émotions (BERNADETTE LECERF-THOMAS, 2014), chose prouvée par les récents travaux en neurosciences qui viennent pour confirmer l'importance des émotions dans les processus motivationnels. Le neurobiologiste Jaak PANKSEPP a développé une théorie qui place la motivation et l'émotion sur un même continuum. C'est leur intensité qui les différencie : une faible excitation d'un système produit un état motivationnel, par exemple un bruit inconnu va produire l'éveil de la fonction surveillance, alors qu'une forte excitation, un orage avec d'énormes coups de tonnerre, peut produire une peur panique. Il a défini quatre stimuli émotionnels fondamentaux que nous disposons: le désir incite à l'exploration, la colère déclenche l'agression, la détresse génère les pleurs et la peur provoque la fuite [(86)]. Le tableau suivant présente les quatre grands circuits des émotions :

Désir	Partage de la vision et de la stratégie, place pour l'esprit d'initiative, possibilité d'évolution professionnelle et hiérarchique, développement de l'image et du positionnement de l'entreprise dans l'environnement professionnel et la société…souplesse dans les modes de collaboration, stimulation de la créativité et de l'innovation.
Colère	Droit de dire, possibilité de négociation et de confrontation, capacité à utiliser les conflits sans les transformer en blocage, respect des besoins humains et des différences, compétitivité de l'entreprise…
Peur	Règles du jeu et équité, valorisation de prises de risques avec évaluation, règles de sécurité de l'organisation, pérennité des stratégies et fiabilité financière, capacité à anticiper et à gérer les crises de façon constructive, droit à l'erreur, moyen de régulation mise en place, modalités d'analyse du risque et d'alerte, respect des engagements…
Détresse	Organisation de la communication, soutien moral et système de signes de reconnaissance, organisation d'espace de respiration, empêchement de harcèlement, suivi d'absentéisme et de maladie, animation du lien social….

C'est la raison qui nous permet de dire que les émotions font partie intégrante de la vie professionnelle, de plus, l'augmentation de contacts humains, entraine une mobilisation émotionnelle de plus en plus forte dans le travail. Selon les chercheurs (Jaak PANKSEPP, Alain LIEURY, Antonio DAMASIO,……) les émotions de base sont au nombre de 6 à 10 : la colère, la joie, la tristesse, le dégoût, la peur, la surprise, le mépris, la détresse, la culpabilité, la honte, qui sont essentielle à la connaissance de soi, d'autrui et du monde.

Les émotions étaient rarement considérées comme facteur déterminant au sein de l'entreprise. Sans aucun doute certaines émotions puissent diminuer les performances des collaborateurs, en particulier lorsqu'elles ne sont pas gérées efficacement. Le type de motivation que les personnes vont déclencher est lié à leurs émotions. Si elles ont peur, elles vont développer des stratégies d'évitement. Si elles sont en colère, elles peuvent faire la grève ou, de façon plus insidieuse, saboter un projet. Si elles sont dans la détresse, le taux d'absentéisme va s'envoler, des maladies peuvent apparaitre, certains peuvent aller jusqu'au suicide [(87)]. Toutes les émotions entraînent des modifications somatiques au niveau de la glycémie, du rythme cardiaque et de la digestion, ce qui peut avoir des effets néfastes et peut être

[(86)] LIEURY.A (2007) «100 Petites Expériences de psychologie pour mieux comprendre le cerveau », Dunod,
[(87)] LECERF-THOMAS.B. (2014). « neurosciences et management ; le pouvoir de changer », édition EYROLLES.

pénalisante pour la santé et le bien être des individus et même de l'entreprise, qui ne peut être performante que lorsque les personnes qui la composent sont sécurisées de façon saine.

Les émotions sont donc au cœur des pratiques managériales dans les entreprises. D'après Daniel GOLEMAN [(88)], « Les personnes qui arrivent à comprendre et à utiliser leurs propres émotions et celles des autres seront plus performant au travail ». Les DRH, les dirigeants, les managers ont besoin de savoir gérer les émotions, quel est le rôle des émotions dans la motivation et comment elles peuvent être utiles quand il s'agit de diriger l'énergie collective vers un but qui n'est rien d'autre que la performance de l'entreprise.
Comprendre, gérer et contrôler les émotions sont les compétences au cœur de l'intelligence émotionnelle, qui vise le développement sur deux pôles : pour soi et avec les autres. Le tableau si dessous met l'accent sur les quatre domaines de l'intelligence émotionnelle (GOLEMAN, 1997) [(89)].

la conscience de soi-même	C'est la capacité à identifier ses émotions quand elles surviennent et reconnaître leur impact dans nos décisions. Cette compétence est la clé de la conscience et de la compréhension de soi.
la maîtrise de soi-même	C'est la capacité à contrôler ses émotions et les rendre appropriées à la situation ;
la conscience sociale	C'est la capacité de ressentir, de comprendre et de réagir aux émotions des autres, de faire preuve d'empathie et de s'intégrer socialement ;
la gestion de la relation	C'est la capacité à inspirer, influencer, développer les autres ; c'est aussi créer du lien, de la collaboration et gérer les conflits.

Daniel GOLEMAN s'attache à démontrer que le quotient émotionnel (QE) prédit la réussite encore mieux que le Quotient intellectuel (QI), notamment dans le monde des affaires, l'intelligence émotionnelle constitue donc en nous l'aptitude maîtresse, soit celle qui est à la base de toutes les autres. À titre d'exemple, elle bloque ou amplifie notre capacité de penser, de planifier, de viser un but ou de résoudre un problème. Nos performances intellectuelles prennent leurs origines dans la zone émotionnelle. Selon GOLEMAN l'influence de nos émotions sur notre vie et, notamment, sur nos performances ou nos échecs est très sensible.

Les DRH savent bien que les émotions sont contagieuses, Des expériences ont été faites afin de mesurer cette contagion, il est apparu que nous ressentons les émotions des autres de façon inconsciente. Alain LIEURY (1962) rapporte une de ces expériences. Au sein d'un groupe de personnes, *« des compères simulent soit la colère soit la gaieté. Les sujets, interrogés plus tard sur ce qu'ils ressentent, attribuent leur état physiologique à l'ambiance spécifique qu'ils viennent de rencontrer : l'émotion qu'ils ressentent est en fait celle des compères. Les auteurs montrent ainsi l'importance de modèles cognitifs qui modulent ou déterminent l'interprétation de ces réactions physiologiques* [(90)]*».* Chose qui peut être expliqué également par les « neurones miroirs », qui ont été découverts au début des années 90 par Giacomo RIZZOLATTI et Corrado SINIGAGLIA en apportant des éclairages considérables quant à la contagion émotionnelle. Ces neurones nous servent à refléter et percevoir les émotions des autres. Quand nous regardons une personne stressée, les zones de notre cerveau (nos neurones miroirs) sont actives comme si on est dans la même situation. Les neurones miroirs ont la particularité d'être encore plus sollicités quand un observateur comprend la signification des actes d'autrui.

Dans le cadre du travail, c'est le sentiment d'ensemble qui est le plus important [(91)] et l'état d'esprit général est le fruit de ces contagions, donc les DRH et les managers se trouvent dans l'obligation de gérer et contrôler les émotions des collaborateurs pour garantir une bonne conduite de l'entreprise. La prise en compte des émotions est un facteur clé de réussite. Et notre performance dépend fortement de nos états émotionnels. Si ces états sont positifs comme la maîtrise des pulsions, l'optimisme, l'espoir, le rire, la performance est alors meilleure et le succès au travail plus assuré. Si, au contraire, ces états sont négatifs comme l'anxiété, les soucis, le pessimisme, la performance est alors inférieure et l'échec survient.

---

(88) Daniel Goleman, (1995), docteur en psychologie américain.
(89) GOLEMAN D. (1997). L'Intelligence émotionnelle, Paris, Éditions Robert Laffont.
(90) Alain Lieury, Étude Schachter et Singer, 1962.
(91) LECERF-THOMAS.B. (2014). « neurosciences et management ; le pouvoir de changer », édition EYROLLES.

La contagion, issue de l'émotion, est un point critique au sein de l'entreprise, elle doit donc être prise au sérieux, parce qu'elle peut être instigatrice de coûts non négligeables pour l'entreprise en termes d'absentéisme, de performance, de climat organisationnel, s'il s'agit d'une contagion négative. L'ensemble influence chaque membre de l'équipe, dont le comportement en retour donne raison au manager : l'équipe acquiert ou développe la caractéristique attendue. Voilà « l'effet pygmalion ».

3. Méthodologie envisagée

Dans le cadre de notre recherche, il s'agit de mettre la lumière sur certains apports neuroscientifiques permettant d'apporter un regard neuf à la gestion des ressources humaines, dans cette perspective il nous est apparu pertinent de questionner la perception et l'interprétation des cadres marocains (managers et DRH) en la matière.
Dans ce cadre, notre recherche se positionne du point de vue épistémologique, dans les principes du paradigme interprétativiste, qui vise à comprendre une réalité au travers des interprétations qu'en font les acteurs, il développe ainsi une démarche qui doit prendre en compte les intentions, les motivations, les attentes, les raisons, les croyances des acteurs, qui porte moins sur les faits que sur les pratiques (Pourtois et Desmet, 1988 :27-28)

Par rapport au choix de notre processus de recherche, l'exploration répond parfaitement à nos orientations de recherche.
Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche d'une explication et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné (Thiétart, 1999). Ceci convient pertinemment à notre objet de recherche.

Finalement, notre problématique de recherche étant clairement orientée dans une perspective d'exploration et de compréhension, notre objectif de recherche visant à la construction théorique dans le cadre d'un mode de raisonnement adductif, nous avons donc jugé important de nous inscrire dans le cadre d'une approche qualitative

4. Conclusion

Par ce travail d'éclairage théorique nous avons tenté de montrer que les apports des neurosciences font de la GRH, une nouvelle vision qui va aller plus loin. Renouveler la gestion des ressources humaines grâce aux neurosciences est une vision évolutive du management des RH, prône essentiellement la connaissance et la compréhension des fondements humains. Son impact sur la performance est très sensible. Car il permet de faire converger les intérêts de l'individu, du groupe et de l'organisation, concevoir une organisation intégrant la réalité humaine comme facteur clé de performance et d'efficacité.

Seules les entreprises qui sont consciente de l'utilité d'amorcer un virage dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines, en s'appuyant sur les neurosciences seront plus armées pour garantir la pérennisation et le développement de leur activité. Certes Le « neuromanager », qui sollicite et stimule la plasticité cérébrale dans la gestion de ses équipes, bénéficie d'une longueur d'avance. Il n'aura pas besoin d'un long apprentissage pour décrypter les comportements, gérer les changements, maîtriser le stress des collaborateurs, favoriser la motivation et bien évidemment améliorer la performance.
Est-ce que les apports neuroscientifiques permettent-ils vraiment de modifier notre vision de la GRH ?
De notre point de vue formulé après nos recherches dans le domaine, la réponse est indéniablement OUI, dans la mesure où les apports neuroscientifiques permettent de favoriser une atmosphère de travail agréable et une intégration rapide des collaborateurs dans l'entreprise, trouver l'équilibre et l'épanouissement au travail, améliorer sa capacité à mobiliser et motiver le personnel, et utiliser une méthode de coaching pour recruter du personnel et d'améliorer les performances de l'équipe. Les recherches scientifiques menées ces dernières années vont clairement dans ce sens.

Bibliographie et sources

Aguilar.M. (2009). « l'Art de motiver », DUNOD.
Alan F-D. Sappey M. (2011). Manager la génération Y avec les neurosciences, EYROLLES; éditions d'organisation.

Amar.P. (200). « Psychologie du manager », DUNOD, Paris.
Borry.M. (2014). « Le neuromanagement des connaissances ; les sciences cognitives appliquées au knowledge management », l'Harmattan.
Branche.r. (2008). « Neuromanagement ; Pour tirer parti des inconscients de l'entreprise », Éditions du Palio.
Bruno B. Christine H. (2010). « Toute la fonction management », DUNOD.
Chevalier. C. (2007). « Faire face aux émotions », DUNOD, Paris
Cudicio. C. (2003). « La PNL ; Communiquer autrement », EYROLLES.
Dana C. (2004). «les interventions psychologiques dans les organisations », DUNOD.
David A. Faouzi B & Fabienne B. (2011) « L'atlas du management » encyclopédie du management, Eyrolles ; éditions d'organisation.
Demilly. S. (2010). « Manager avec l'approche Herrmann », L'art de conjuguer les intelligences individuelles, EYROLLES.
Devillard. O. (2005). « Coacher ; Efficacité personnelle et performance collective », 2e édition, DUNOD.
Don H. John W.S. (2006). « Management des organisations », 2e édition, Nouveaux horizons de Boeck.
Fradin. J. (2009). « Neuromanagement ; l'humain au cœur du management », EYROLLES ; éditions d'organisation.
Gazzaniga. Ivry. Mangun. (2001). « Neurosciences cognitives ; la biologie de l'esprit », De Boeck université.
Gouiran. M. (2010). « Construire l'entreprise de demain », Afnor EDITIONS.
Hérard. J, Brilman. J. (2006). « les meilleures pratiques de management », EYROLLES ; éditions d'organisation.
Pierre C. (2002). « Gestion des ressources humaines », 4e édition ARMAND COLIN.
Lecerfthomas B. (2014). « neurosciences et management ; le pouvoir de changer », EYROLLES.
Lemire.L, Gaétan M. (2007). « Gestion des ressources humaines », Presses de l'université du Québec.
Ravon. D. (2008). « Apprivoiser ses émotions », L'intelligence des situations, Eyrolles.
Regard. J. (2004). « Les émotions», EYROLLES.
Robbins. S. (2009). « Bien gérer son équipe », NOUVEAUX HORIZONS.
Springer, Deutsch. (2000). « Cerveau gauche, cerveau droit à la lumière des neurosciences », De Boeck université.
Stéphanie. B, Fabrice. D. (2010). « Les outils du développement personnel pour manager », EYROLLES.
Site Internet (Informations, savoirs et réflexions) :
http://www.cdcoaching.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=198:dossier-managers-collaborateurs-et-effet-pygmalion&catid=78&Itemid=664
http://www.kolibricoaching.com/motivation-neurosciences/effet-pygmalion-et-selfmanagement/

LABELLISATION RSE DES PME TUNISIENNES : DU PROCESSUS DE L'APPROPRIATION VERS L'ENGAGEMENT

Feriel LAALAI
Maître Assistante en Sciences Sociales
Experte auprès de CONECT Pour un Label de la RSE en Tunisie
Membre fondateur de l'IAST
Présidente de l'ATASAI
Experte Nationale Indépendante auprès du BIT (HLE)
atasaif@ymail.com

Introduction

La mondialisation, fondée sur la généralisation du libre-échange a modifié les règles du jeu économique lors du dernier demi-siècle.
Ce processus a été un facteur de croissance mais aussi d'aggravation des inégalités (Patrick VIVERET). L'insertion de certains pays du Sud dans les échanges internationaux correspond à une montée de l'insécurité économique et des disparités de revenus. Et les réponses nationales à ce défi ont rapidement montré leurs limites. Ainsi, leur incapacité à maîtriser la dimension sociale du développement ne pouvait que conduire à un changement d'échelle dans l'approche du problème. Le vecteur d'un éventuel changement était la contribution du monde des affaires aux OMD qui s'inscrit dans le cadre du Pacte Mondial des Entreprises (Global Compact), l'objectif est d'intégrer un changement de regard sur le management, le passage de la rationalité à la légitimité. (Guillaume DUVAL et Naïri NAHAPETIAN)
Et pour concourir à un développement humain durable, l'entreprise doit déployer une attitude citoyenne afin de prendre conscience de sa responsabilité sociale. C'est la raison pour laquelle les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), doivent être déclinés au niveau de l'entreprise, elle nécessite de concevoir l'entreprise comme une institution, une communauté soucieuse de contribuer au bien-être collectif et de donner un sens à l'activité de ses collaborateurs[92].
Ainsi, aux termes d'HENRI SAVALL « la recherche de la performance économique peut aboutir soit à des stratégies à termes (adéquation sociale et économique), soit à des stratégies de développement : innovation et création collective…
En effet, la définition d'un concept aussi ambigu et complexe dans sa composition présente quelques difficultés car la détermination de la performance est traitée en liaison avec d'autres concepts comme la « satisfaction », la motivation et la RSE. (Igalens, J et Joras M., 2003)
Ce qui signifie que chacune de ces notions tente d'expliquer « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivité humaine, etc. et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement. (Igalens, J et Joras M., 2003,)
Actuellement et en réponse aux normalisations imposées, ce comportement sociétal devient un choix inéluctable dans un contexte tunisien post révolutionnaire. Bien plus, pour que l'impact d'une stratégie

[92] Le Sommet du Millénaire qui s'est tenu du 6 au 8 septembre 2000 au Siège de l'Organisation à New York, constitua le plus grand rassemblement de chefs d'État et de gouvernement de tous les temps. Il avait pour objectifs de consolider l'engagement de la communauté internationale et le renforcement des partenariats avec les gouvernements et la société civile pour bâtir un monde sans laissés-pour-compte..Il s'est conclu avec l'adoption par les 189 États Membres de la Déclaration du Millénaire, dans laquelle ont été énoncés les huit objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Les dix principes du Pacte Mondial poursuivent une finalité similaire. Ils sont issus de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, des conventions de l'O.I.T. et de la Déclaration de Rio sur l'environnement. Elle fixe des principes directement applicables sur le territoire des Etats, qu'ils aient ou non ratifiés les
membres de l'Organisation des Nations Unies. Les personnes siégeant à l'O.I.T. ne représentent pas des pays
mais des organisations professionnelles. Elles ne peuvent pas engager leur nation. Les dix principes du Pacte Mondial poursuivent une finalité similaire. Ils sont issus de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, des conventions de l'O.I.T. et de la Déclaration de Rio sur l'environnement.

RSE d'une entreprise particulière soit durable, il faudra qu'il déteigne sur l'ensemble de la chaîne de valeur où elle se positionne et fasse boule de neige. Zghal Riadh (2014)
En effet, quelle que soit la volonté d'une entreprise de servir sa communauté, ses actions ne peuvent avoir l'effet attendu si les autres entreprises - petites, moyennes ou grandes - actives sur le même site, sont peu respectueuses, entre autres, de la nature, de la sécurité des travailleurs ou des règles de la concurrence loyale. Très rapidement la question posée a donc été celle de cette culture RSE qui peut être construite rétrospectivement mais utilisée prospectivement, qui permet aux améliorations de s'adapter aux particularités de l'entreprise tunisienne surtout si l'on sait que les entreprises intéressées par la RSE et qui sont dans une phase pilote de labellisation contribueraient à l'apparition d'un genre nouveau de culture.
A cet effet, en lançant un label « RSE Tunisie » la CONECT poursuit un processus de concrétisation de la charte qui a prévalu à sa propre création afin de conditionner l'octroi d'un label RSE à la taille de l'entreprise, sa structure bien fournie en ressources humaines ou son chiffre d'affaires pour introduire le processus du changement à travers la RSE[93].
Dans ce présent article, l'intérêt de la question renvoie à la problématique même l'intégration des nouveaux concepts et paradigmes à la fois de la GRH à travers la RSE au sein des PME tunisiennes. L'objectif majeur de l'appropriation et du processus adopté de labellisation RSE.
Cette culture RSE permettra-elle le changement et aux améliorations de s'adapter aux particularités de l'entreprise ?
A cet égard, le logiciel TQM Performance présenté comme un outil de gestion, comprenant trois modules (Pilotage, Qualité et Talent GRH), où les trois catégories de projets de labellisation RSE (RSE Bronze, RSE Silver et RSE Gold) qui va être mis à la disposition des entreprises engagées dans ce projet pilote, après sa validation par les experts de CONECT, produira-t-il des effets sur les performances globales via la RSE?
La partie empirique est de présenter des retours d'expériences menées en Tunisie depuis 1999 et qui concernent la mise en œuvre de l'approche GICP (Gestion Intégrée compétence performance) où on a tenu compte de la dimension RSE dans la mise en œuvre du système de pilotage. Le cas de plusieurs entreprises de différents secteurs telle que (YOGO-Agroalimentaire, SBM-Confection, CTA - Transit et Transport Maritime, ARAMYS - Distribution PAP, SIVO-Industriel Verre, SOCOMENIN-Construction Métallique, CEG-Vente en Gros, EPPM- Ingénierie Pétrolière ...) seront exposés. L'intérêt de la question renvoie à la problématique même l'intégration des nouveaux concepts et paradigmes à la fois de la GRH à travers la RSE au sein des PME tunisiennes. L'objectif majeur de l'appropriation et du processus adopté de labellisation RSE par CONECT.

1. L'étude du label RSE en constitution : une reconnaissance des enjeux de GRH ou de réels besoins d'innovation sociale

1-1 Concept et définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Bien que le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise soit ancien puisque le premier livre consacré à ce sujet date de 1953 (Bowen, 1953). Si la considération de la responsabilité sociale des entreprises est apparue à la fin des années soixante, c'est seulement depuis une dizaine d'année que ce vocable a pénétré le monde des entreprises suite à quelques affaires peu scrupuleuses qui ont entaché l'image de certaines firmes[94].
Cette pression se fait de plus en plus forte, non seulement à cause des consommateurs par leurs actions d'embargo sur certaines marques et mais par leur participation en consommant labélisé mettent à mal les comptes des entreprises attaquées. Noël, C, 2004
Aussi, chacun de ces éléments oblige les firmes, et en particulier, les grandes entreprises à montrer une bonne volonté auprès de leurs différentes parties prenantes, sans oublier les problèmes environnementaux, qui secouent le monde (changement climatique, accidents industriels, pollution,…), pour lesquels les entreprises sont tenues responsables en majeure partie TRIONPHE C E, 2003.
Au niveau académique, deux visions du concept de RSE s'affrontent. La première est initiée par Friedman en 1970. Selon cette théorie, la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser le profit de ces

[93] La Confédération des Entreprises Citoyennes de Tunisie (**CONECT**) : une organisation syndicale patronale qui rassemble les petites; moyennes et grandes entreprises privées et publiques, tunisiennes et étrangères de toutes les régions du pays exerçant dans les différents secteurs de l'économie tunisienne. *www.conect.org.tn*
[94] Cette notion a fait son apparition en 1999 dans le rapport présenté par le Directeur Général de l'O.I.T. lors de la quatre-vingt-septième session de la Conférence Internationale du Travail. Elle s'inscrit dans une réflexion sur la sécurité économique et constitue une incitation à repenser les politiques de protection sociale.

actionnaires, dans le respect absolu des normes législatives. La seule et unique responsabilité d'une entreprise est de concentrer ses ressources et ses activités à l'accroissement du profit, tout en respectant la loi et en évoluant dans un régime de libre concurrence, sans fraude ni malhonnêteté ». Tixier, M, 2004
Dans cette vision, l'entreprise n'a que l'objectif de faire du profit, les autres activités étant considérées comme responsabilité de l'Etat.
Face à ce courant, une seconde école s'élève. En considérant le fait que les grandes entreprises sont devenues souvent plus puissantes que les Etats (le budget de Microsoft est aussi important que le budget de deux Etats Africain), il leur incombe, donc, de participer au bien-être de la société civile et de la bonne santé de la planète en dépassant le simple cadre législatif. « La responsabilité transcende les obligations légales envers les actionnaires dans un élan pour dépasser les normes en vigueurs et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes» (CE, 2001).
Cette vision fait naître le principe de responsabilité multiparti inspirée de la théorie des parties prenantes (stakeholders), initiée par Freeman (1984) et opérationnalisé par Clarkson (1995). Les stakeholders correspondent aux personnes ou groupes ayant une propriété, un droit ou un intérêt dans une entreprise et ses activités, internes à l'organisation (actionnaires, employés, dirigeants) ou externes (Clients, fournisseurs, l'environnement naturel, la communauté). J. Pasquero, 2005
Dans cette approche, la RSE se définit comme le concept par lequel « les compagnies intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations quotidiennes et dans leur interaction avec les parties prenantes sur une base volontaire » (CE, 2002).
Cette approche est fortement liée au modèle des 3 axes de développement durable, l'économique, l'environnement et le social (Triple bottom line) défendue par Elkington (1997), pour qui une organisation n'est durable que si elle est financièrement solide. Si elle minimise ou élimine ses impacts négatifs environnementaux et si elle agit en conformité avec les attentes sociétales.
Il semblerait, au regard des données sur l'engagement des entreprises dans la RSE que la deuxième vision a pris le pas sur la première ou qu'un consensus intégrant la recherche de profit, le respect de la réglementation et l'investissement « éthique » s'opère.
A ce titre, la prise de conscience des conséquences de la poursuite d'une démarche « irresponsable » et les normalisations issues de résolutions étatiques et gouvernementales en sont, en grande partie, à la source.

1.2 RSE et développement durable

En septembre 2000, cent-quatre-vingt-onze chefs d'Etat et de Gouvernement réunis pour le Sommet du Millénaire sont parvenus à un accord sur un ensemble d'objectifs visant à améliorer significativement la situation des populations les plus vulnérables d'ici 2015. Les objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) doivent être déclinés au niveau de l'entreprise.
La contribution du monde des affaires aux OMD s'inscrit dans le cadre du Pacte Mondial des Entreprises (Global Compact)[95].
Pour concourir à un développement humain durable, l'entreprise doit déployer une attitude citoyenne et prendre conscience de sa responsabilité sociale. Elle nécessite de concevoir l'entreprise comme une institution. Une communauté soucieuse de contribuer au bien-être collectif et de donner un sens à l'activité de ses collaborateurs. De plus en plus de pressions et d'exigences externes obligent les organisations à communiquer sur leur gestion et leurs performances sociale et environnementale.

La plupart des grandes entreprises ont commencé à communiquer des informations sortant du cadre du reporting financier : environnement, rôle de l'entreprise dans la société, développement durable mais également ressources humaines, capital intellectuel, marques et réputation, etc. » (Price Waterhouse Coopers).
C'est la théorie de la légitimité qui sollicite l'existence d'un « contrat social » obligeant les entreprises à opérer en accord avec les attentes de la société dans laquelle elle s'inscrit et donc à « justifier » son action par des « discours » adressés aux composantes pertinentes de cette société (Preston et Prost, 1975 ; Hogner, 1982 ; Lindblom, 1994).
Les attentes des parties prenantes semblent aller au-delà d'indicateurs de performance qui demeurent indispensables pour le pilotage de la politique de DD.

[95] Le **Pacte mondial**, ou *Global Compact* en anglais, est une initiative des Nations unies lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et à la lutte contre la corruption. Bien que ciblant essentiellement le monde de l'entreprise, le Pacte mondial encourage également la participation de la société civile, des organisations professionnelles, des gouvernements, des organismes des Nations unies, des universités et de toute autre organisation.

Au cours de la mondialisation, le progrès technique et le progrès social n'ont pas cheminé du même pas. Il n'y a pas de lien automatique entre croissance économique et développement humain durable. Les défaillances de la gouvernance mondiale n'ont pas permis la formation d'une conception unifiée Nord-Sud de la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle est pourtant indispensable. La nouvelle notion peut donner un contenu normatif précis au développement durable, tout au moins à sa dimension sociale et peut devenir une composante clé d'une mondialisation plus juste J .IGALENS et M.JORAS (2003).
La RSE demeurera vide de sens si le management n'en fait pas une des composantes de sa stratégie des ressources humaines. Le problème est de mesurer son degré d'engagement dans cette voie. Une grandeur unique et synthétique faciliterait grandement l'appréciation. L'établissement d'un indicateur et la construction d'un référentiel général est importante ; d'une part le sujet appelle les comparaisons dans le temps et dans l'espace ; d'autre part, la technique de mesure rejaillit sur les modes de régulation.

2. Contexte tunisien post révolutionnaire et RSE

2.1. LABEL RSE TUNISIE : approche et référence

Le contexte tunisien économique se caractérise, actuellement par la dissociation entre la croissance économique et 1'emploi due à la transition vers un régime de croissance intensif avec la mondialisation de 1'économie, et des pressions liées à un environnement changeant et complexe.
Les entreprises tunisiennes ne peuvent pas échapper à la dynamique sociétale et aux signes de mus favorisés par l'incertitude de la mondialisation, générant un dilemme incontournable de la conciliation entre les objectifs économiques et son environnement.
Comme nous l'avons souligné l'implication de l'entreprise en Tunisie, dans l'amélioration de l'environnement social doit être réelle pour faire face aux défis des temps modernes.
Au cœur de ses déconvenues se trouve les concepts de norme et de label qui ont été introduits au sein des entreprises tunisiennes, depuis l'adhésion de la Tunisie à l'organisation Mondiale du Commerce « OMC » et la signature d'un traité d'association avec l'Union Européenne. ZGHAL, R. (2003)
Ces normes ne peuvent se définir que par rapport à une réalité, qui dépend des intérêts des employés et de la régulation des mécanismes du marché.
Les divers programmes et initiatives lancés par l'Etat pour que les entreprises puissent faire face à la concurrence internationale rude et parfois sauvage, ont été à la base du renforcement des fondements économiques, sociaux, environnementaux et éthiques de l'entreprise.
Enfin, il y a lieu de remarquer qu'en ratifiant les conventions internationales afférentes aux droits de l'homme et à l'environnement, la Tunisie a été amenée à adapter sa législation sociale et environnementale aux normes internationales. Ainsi, le programme de mise à niveau des entreprises et les différentes incitations à la certification, la promotion du dialogue social, la productivité du travail, la protection de l'environnement, la gouvernance et le programme de lutte contre la corruption sont les piliers et les conditions de l'adhésion volontaire au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2005. Zghal Riadh (2014)
La Révolution de 2011 a attisé les revendications et attentes sociales concernant les conditions de travail et le niveau de vie des salariés, le développement local, la réparation des préjudices subis par les populations avoisinant des sites industriels abritant des activités polluantes.
Ces revendications ont trouvé un répondant dans la constitution, promulguée le 27 Janvier 2014, qui a prévu la création d'instances constitutionnelles indépendantes et auront, une fois mises en place, un impact positif sur l'ancrage de la culture de RSE dans les entreprises[96].

2.2. Label RSE tunisien

Dans la mesure où le monde devient un village, l'abolition des frontières, l'émergence de grands groupes, la recherche de différentiel semble être la voie salutaire. Composer avec les contraintes relatives au cadre institutionnel comme de veiller à respecter les valeurs du marché : transparence, fiabilité, crédibilité, liberté d'accès, …etc. et à créer le contexte légal, c'est-à-dire l'ensemble des lois et textes qui régissent le monde des affaires. Le processus de mondialisation économique au sens d'une homogénéisation des techniques et des normes de production signifie donc la diffusion de la technologie moderne là où elle est utilisable.
Dans un contexte de mutation où les exigences de toutes les parties prenantes en matière de politiques et pratiques RSE sont croissantes, où la professionnalisation de la fonction RH s'impose, les attentes à l'égard des chartes éthiques sont fortes. Lorsque les risques auxquelles les organisations sont confrontées

[96] Il s'agit de : - L'instance des droits de l'homme (chapitre 3, article 128 de la constitution) ; - L'instance du développement durable et des droits des générations futures (chapitre IV, article 129 de la constitution) ; - L'instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption (chapitre V, article 130 de la constitution).

s'accroissent et la nécessité d'améliorer le fonctionnement ainsi que la performance d'une organisation est reconnue, par la pertinence de ses référentiels permet d'améliorer la performance globale de l'organisation.
La charte éthique accompagne le renouvellement des politiques et pratiques RSE et en garantit le succès.
Ainsi, dès la création de l'organisation patronale citoyenne « CONECT », une charte créée en 2011, avait invité toutes les entreprises tunisiennes à considérer qu'œuvrer à préserver la santé de l'environnement est une responsabilité partagée à laquelle toutes entreprises responsable doivent prendre part. Cette RSE est dirigée aussi bien par la compétitivité que par la philanthropie. Zghal Riadh (2014)
Cette charte, comme on vient de le mentionner est largement inspirée de la norme ISO 26000 qui considère que la santé de leur entreprise dépend de celle de son environnement physique, économique et social et que préserver la santé de cet environnement est une responsabilité partagée. Ce programme RSE lancé par la CONECT a été ponctué par des rencontres scientifiques et des ateliers de formation. Les théoriciens tunisiens se sont attelés à définir les règles du label RSE qui se caractérise par sa souplesse et son adaptabilité aux objectifs, aux moyens et au contexte particulier dans lequel opère chaque entreprise.
Il s'agit d'apprêter le maximum d'entreprises tunisiennes à une conformité à la norme ISO 26000 et à la certification, le jour où elle sera certifiable, pour bénéficier d'un avantage compétitif susceptible de lui ouvrir de nouveaux marchés dans un monde économiquement globalisé[97].
Il existe au moins quatre sources d'inspiration pour la conception d'une stratégie RSE : les références internationales, les références et les expériences nationales, les priorités nationales et les priorités de l'entreprise. Quelle que soient les définitions, les fondamentaux sont les mêmes : la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) consiste en des initiatives volontaires positives prises par l'entreprise qui vont au-delà de la conformité aux règles et dans divers domaines sociaux, économiques et environnementaux. L'objectif du label RSE conduit à anticiper pour trouver des solutions en invitant l'entreprise à la prospective et l'anticipation plutôt que la rétrospective.
En reconnaissant la diversité des secteurs une dynamique d'amélioration continue et à les inciter à se doter d'une vision globale et d'une stratégie qui les projette dans le futur plutôt que de se limiter à des actions disparates et aura pour effet d'accélérer le processus de création de richesses par l'ensemble). A cet effet, la conception d'un livret met à la disposition des entreprises candidates au label RSE contenant les détails relatifs à sa conception, les exigences relatives à chacune de ses catégories, des exemples non limitatifs d'actions à entreprendre en rapport avec ces exigences et, enfin, un guide pour la mise en œuvre d'une stratégie RSE et l'obtention d'un label.

2.3. TQM ou l'outil indispensable

Au-delà des déclarations d'intention, la RSE ne peut pas se passer des outils pour conduire et améliorer la gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises confrontées aux défis de la compétitivité.
La spécificité de cet outil RSE en PME montre comment sa fonction, répartie dans toute l'entreprise, peut être synthétisée par un modèle global.
Cet outil non encore validé par les experts de Conect peut produire des effets directs et indirects sur un ensemble de variables de résultat.
Parmi celles-ci, retenons les performances technico-économiques, qui servent au diagnostic et au contrôle de gestion social.
Cet outil TQM Performance, proposé mais non encore validé, est un Knowledge Based System 100% Web, il peut constituer une plateforme d'échange d'expertise entre tous les consultants de Conect[98].

Le logiciel TQM Performance comprend trois modules (Pilotage, Qualité et Talent GRH)[99]. Les trois catégories de projets de Labellisation RSE (RSE Bronze, RSE Silver et RSE Gold), une fois paramétrés, peut être utilisé comme guides afin d'uniformiser les outils de gestion.

---

[97] Ce projet a été initié en 2001 par des organisations de consommateurs inquiets face aux pratiques de certaines multinationales et des conséquences que cela pouvait avoir sur les conditions de travail et de vie des populations. Par le biais du Comité ISO en charge des relations avec les consommateurs (COPOLCO) elles ont souhaité la réalisation d'une étude de faisabilité sur la normalisation de la RS des entreprises. A la suite de cette étude un groupe consultatif stratégique (SAG) composé de parties prenantes diverses a émis des recommandations pour finalement déboucher sur une décision d'action : ainsi est née l'ISO 26000. L'ISO 26000 présente des lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités et en rendre compte.
[98] TQM PERMORMANCE, logiciel proposé par KARRAY-GROUP (2015), www.karray-group.com/social/, non encore validé, en vue de son adoption par les Experts de CONECT.
[99] Ce logiciel de pilotage de projets TQM Performance, pour gérer les projets de certification ISO menés auprès de certaines entreprises avait produit ses effets. Le logiciel est aussi utilisé par plusieurs entreprises actuellement qui l'ont acquis pour la gestion informatisée de leurs projets Qualité ISO-TS, ISO-9000, ISO-14000, ISO-18000, ISO-22000, ISO-27000

Cet outil comprend aussi un tableau de bord pour suivre l'évolution des indicateurs de performance RSE. La Génération automatique des Rapport de Mission réduisant énormément la charge de travail de rédaction et de mise en forme. L'apport de la RSE, aujourd'hui processus dynamique, à la consolidation de la compétitivité des entreprises, l'amélioration de l'ensemble des indicateurs de leur performance, n'est plus à prouver. Les PME qui vont adhérer et bénéficieront du programme de soutien de Conect, dont le dernier en date, l'appropriation du label RSE, inauguré en 2015 et qui témoigne de la volonté d'introduire une nouvelle vision et approche de la dimension aussi bien humaines qu'environnemental.
L'opportunité de mettre en exergue la portée de la RSE inspiré de la norme 26000 au sein des PME tunisiennes, reconnue, aujourd'hui, comme un catalyseur mondial, duquel, plusieurs PME s'inspirent et l'applique.
A ce titre, le contexte tunisien offre-t-il un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE dans ses différentes dimensions relatives aux droits de l'homme, au droit du travail, à la protection de l'environnement, à la bonne gouvernance et à la lutte contre la corruption ?
Un besoin de structurer et de mettre en place une GRH appropriée pour alimenter une culture au sein des PME, mais également des défis de taille à affronter pour y parvenir : telle est l'équation sociale que doivent résoudre les acteurs et les entrepreneurs. Les acteurs – salariés, managers, responsables ressources humaines – vont-ils réussir à s'accommoder de ce PMN ? Doivent-ils bâtir un modèle de GRH spécifique ?

3. Processus de PMN: de nombreux enjeux humains et managériaux

3.1. Méthodologie

La volonté d'analyser le réel en faisant le lien entre la théorie et la pratique, souci de comprendre et d'interpréter, propositions d'axes, voire de mesures concrètes de renouvellement. La mise en œuvre du PMN, un programme dont le processus est dynamique et qui constitue un des fondements de la politique de développement en Tunisie. 3000 entreprises tunisiennes ont bénéficié de la mise à niveau. C'est le chiffre d'entreprises touchées par le Programme de Mise à Niveau depuis son lancement en 1995 jusqu'à fin 2009. Le volume global d'investissements approuvés a atteint 5300 MD dont 4610 MD d'investissements matériels et 745 MD d'investissements immatériels.
Ces résultats démontrent que le PMN a eu un impact positif et significatif sur la compétitivité du tissu industriel et particulièrement sur le niveau de développement technologique des PME tunisiennes. Ainsi, les exportations industrielles sont passés de 4,5 MD en 1995 à 18,7 MD en 2008, faisant de la Tunisie le pays sud Meda, plus grand exportateur vers l'UE, alors que le nombre d'emplois créés atteignait 488000 la même année contre 236000 en 1995.Les exportations industrielles tunisiennes ont ainsi quadruplé entre 1995 et 2008 et représentent actuellement environ 85% des exportations nationales.
Ainsi, l'examen de l'entreprise « Sartex » dans lequel nous voyons l'émergence d'une nouvelle culture, nous invite à valider l'hypothèse que les nombreux enjeux humains et sociaux pourront constituer dans l'état actuel une base pour introduire la RSE au sein des PME Tunisiennes. Mais les acteurs managériaux ont-ils conscience de ce chantier social qui s'est ouvert avec les programmes de mise à niveau? Nous nous focalisons ici sur des entreprises de différents secteurs qui ont adhéré à ce programme de mise à niveau afin de voir dans quelle mesure les PME tunisiennes sont acculées à emprunter ce choix. La présentation d'un retour d'expérience menée en Tunisie. Le cas de SARTEX sera exposé. Pour l'étude de l'intégration des nouveaux concepts et paradigmes de la GRH de plusieurs entreprises tunisiennes de différents domaines basée sur le résultat d'une enquête dont l'objectif est de contribuer à faire évoluer le métier du Top Manager.

3.2. Etude de cas, l'entreprise SARTEX

La partie empirique est de présenter un retour d'expériences menée en Tunisie depuis 1999 et qui concernent la mise en œuvre de l'approche GICP (Gestion Intégrée compétence performance) où on a tenu compte de la dimension RSE dans la mise en œuvre du système de pilotage.
Tenant compte de ce contexte, la société Moufid Karray Consulting (MKC) a mené plusieurs projets de mise à niveau pour des entreprises Leaders de ce secteur ainsi que des interventions d'études stratégique, d'audits sociaux, de diagnostic GRH qui a abouti à la mise en place de systèmes et outils de management adaptés au secteur et au contexte socio professionnel. Il s'agit principalement de sociétés de grandes tailles ou de groupes de sociétés employant plus que 1000 employés.
L'intérêt du choix de l'entreprise « SARTEX » appartenant au secteur de la confection, textile habillement, revient à la position stratégique et socio-économique du secteur de la confection.

Nous nous baserons sur l'exemple de l'entreprise Sartex. Implantée à Ksar Hellal (gouvernorat de Monastir), la société SARTEX est spécialisée, depuis sa création en 2003, dans la fabrication de tout article d'habillement.
Actuellement, elle est l'une des plus importante entreprise du secteur de la confection, avec un effectif global de 2800 personnes dont 70 ingénieurs.
Pour parvenir à cette plus-value, l'entreprise s'est engagée à adopter quatre plans de Mise à Niveau, réalisés, entre 1995 et 2007. Cette entreprise avait engagé des investissements matériels, de l'ordre de 15,6 MDT, et immatériels de 3,7 MDT, en bénéficiant, par ailleurs, d'une assistance technique de 200 H/j, en expertise dans le cadre du PMI dont 100 H/j d'expertise internationale. Une expertise grâce à laquelle, la société a pu créer de nouvelles fonctions, à savoir stylisme, modélisme, teinture, et à obtenir la certification ISO14001 et OHSAS 18001 ».
Le PMN et le PMI ont permis à l'entreprise de gagner en développement technologique, d'avoir une maîtrise de la qualité et, surtout, d'enregistrer une croissance au niveau de l'emploi. A ce titre, l'effectif total de l'entreprise SARTEX avait enregistré une évolution exponentielle sur les dix dernières années en passant de 50 personnes en 1995 à 2865 personnes en 2008 et s'est accompagné par une amélioration du taux d'encadrement de l'entreprise en recrutant une centaine de nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur.
Les différents plans de mise à niveau lui ont permis le passage de la cotraitance au produit fini qui avaient contribué à l'augmentation des quantités produites avec une meilleure valeur ajoutée. Ainsi, SARTEX a pu consolider davantage sa position sur les marchés de l'exportation avec une évolution annuelle moyenne de 15% et faire croître son chiffre d'affaires à l'export qui est passé de 5 MDT en 1995 à 71 MDT en 2008.
L'entreprise ambitionne d'atteindre un rythme de croissance annuelle de 10%, soit un chiffre d'affaires de 105 MDT en 2010.

3.3. Résultat d'enquête

Nous avons réuni des données homogènes pour focalisation sur le sujet étudié et analyser le retour d'expérience d'une entreprise tunisienne :
Après un échantillonnage dynamique (par vagues de sélection), une analyse documentaire a été réalisée selon la méthodologie suggérée par Huberman et Miles (1994), soit réduction des données, visualisations, conclusions, vérifications et collection de données. Les données sélectionnées ont été identifiées par type d'information et les catégories ont été échantillonnées pour l'obtention maximale d'une variance significative.
Les entreprises concernées sont : (YOGO-Agroalimentaire, SBM-Confection, CTA - Transit et Transport Maritime, ARAMYS Distribution PAP, SIVO-Industriel Verre, SOCOMENIN-Construction Métallique, CEG-Vente en Gros, EPPM- Ingénierie Pétrolière ...). Dans ce sens, la présentation du résultat d'une enquête réalisée en décembre 2010 auprès d'un échantillon de 20 chefs d'entreprises de taille différentes et de secteurs différents en Tunisie.
L'analyse se base sur la moyenne et l'écart type des notes collectées au niveau des macro-critères. Les feuilles réponse de 15 directeurs généraux et 13 cadres (Pilotes de Processus) ont été remplies conformément aux consignes. (Voir Annexe 1)

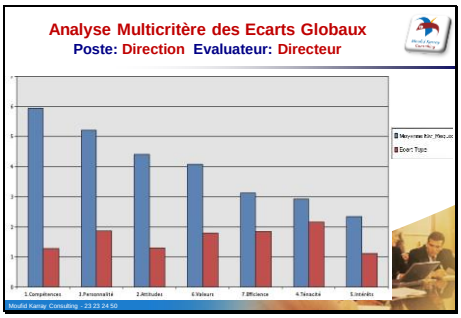
L'analyse poussée au niveau des 28 micro-critères pour recruter des cadres, agents de maitrise et ouvrier. Les macros et micro-critère sont classés par ordre croissant selon l'ordre d'importance et se présente comme suit :
1. Compétences 2.Attitudes3. Personnalité4. Ténacité5. Intérêts 6.Valeurs7.Efficience.

Quant aux micros critères qui sont des dérivées sont présentés selon un ordre croissant et se compose comme suit : (Compétence) 1.1.Com-Communication,1.2.Com-Organisation, 1.3.Com-Métier, 1.4.Com-Raisonnement, (Attitude) 2.1.Att-Positivisme, 2.2.Att-Ecoute, 2.3.Att-Délégation, 2.4.Att-Tolérance, 3.1.(Personnalité) Per-Ouverture, 3.2.Per-Intuitivité, 3.3.Per-Equilibre, 3.4.Per-Clairvoyance, (Ténacité) 4.1.Ténacité-Maitrise de soi, 4.2.Tén-Persévérance, 4.3.Tén-Acharnement,4.4.Tén-Patience, (Intérêt) 5.1.Intérêt-Défis, 5.2.Int-Innovation ,5.3.Int-Partage, 5.4.Int-Prise décision, (Valeurs) 6.1.Val-Respect, 6.2.Val-Equité, 6.3.Val-Complémentarité, 6.4.Val-Constructiviste, (Efficience) 7.1.Eff-Productivité ,7.2.Eff-Vivacité, 7.3.Eff-Optimisation, 7.4.Eff-Excellence .

Graphique 1 :

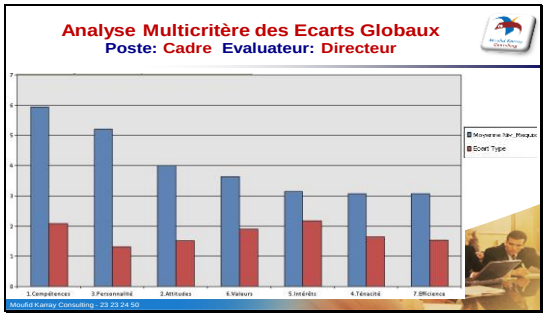
Les Pilotes utilisés considèrent les Compétences, Personnalité et Intérêts plus importants que le reste des critères pour le métier de Cadre. Par ailleurs, ils donnent beaucoup moins de pondération à la Ténacité et un niveau moyen d'importance aux Attitudes, Valeurs et Efficience comme éléments essentiels pour

réussir en tant que Cadre. Mise à part l'axe compétences, là où il y'a presque un consensus, l'écart type est constaté au niveau de la quasi-totalité des critères ce qui reflète une grande différence d'opinion des Pilotes sur le classement de l'importance relative de ces critères



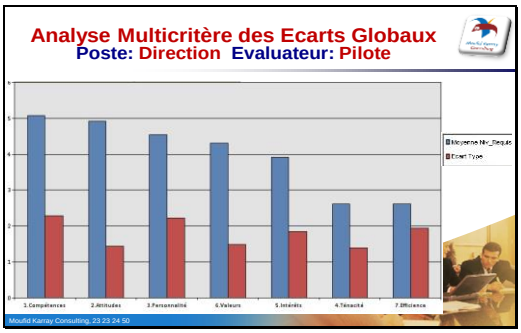
Graphique 2 :

Dans ce graphique, les Directeurs considèrent les Compétences et la Personnalité plus importants que le reste des critères pour le métier de Cadre. Par ailleurs, ils donnent beaucoup moins de pondération à la l'Efficience, Ténacité et Intérêts et un niveau moyen d'importance aux Valeurs et à l'Attitude comme compétences à avoir pour réussir en tant que Cadre. L'écart type est surtout constaté au niveau du Intérêts, Ténacité, Efficience et Valeurs.
Ce qui reflète une grande différence d'opinion sur l'importance de ces critères.
Par ailleurs, le faible écart type au niveau des critères Compétences, Personnalité et Attitudes montre l'accord général des directeurs sur l'importance de ces critères pour les Cadres.



Graphique 3 :

Les Pilotes considèrent que pour réussir en tant que Directeur, il faut surtout avoir les Compétences et Attitudes puis la Personnalité ensuite les Valeurs.
Ils donnent par ailleurs moins d'importance à l'Efficience et la Ténacité. L'écart type est surtout constaté au niveau du Efficience, Ténacité, Intérêts et Personnalité.
Ce qui reflète une grande différence d'opinion sur l'importance de ces critères.
De même, au niveau de l'importance des critères Compétences et Personnalité, on remarque un écart type assez important.
Par ailleurs, le faible écart type constaté au niveau des critères Attitudes et Valeurs montre l'accord général des Pilotes sur l'importance de ces critères pour le poste Direction.



Conclusion :

L'entreprise se trouve obliger d'adopter de plus en plus un mode de gestion plus moderne pour affronter la mondialisation ?

Compte tenu de l'émergence de ces nouveaux concepts de management, l'implication de l'entreprise en Tunisie, dans l'amélioration de l'environnement social doit être réelle pour faire face aux défis des temps modernes. Aussi, son rôle doit favoriser la concertation sociale dont l'objectif est de gagner les paris de la compétitivité et de la performance qui suppose l'adoption d'une gestion sociale capable de suivre le rythme sans cesse accéléré de l'innovation.

Actuellement, l'entreprise se trouvent être à la croisée d'un système socio-économique qui valorise les relations partenariales, maximise la satisfaction des partenaires à défaut réduire leurs soucis voire leur frustration.

Les constats empiriques, font apparaître que la PME ne peut contribuer à l'amélioration du climat social que si la direction adopte les facteurs favorisant l'imprégnation du concept RSE selon les besoins de l'entreprise et qui peuvent s'exprimer en verbes d'action par : « cibler- attirer – intégrer – impliquer – motiver – faire évoluer- former- qualifier-fidéliser –adapter- dynamiser » ?

Dans une approche « rationnelle » l'entreprise ne se réfère plus à la conception classique de la direction reliée au triptyque « prévoir, diriger, contrôler » ou « concevoir, coordonner, contrôler ». Désormais, elle doit tendre vers un système intégré dans un environnement « global » qui s'illustre par une nouvelle dynamique unificatrice de toutes les dimensions politiques, juridiques, économiques, sociales, technologiques et écologiques.

Bibliographie :

Acquier A. & Gond J-P. (2006) Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise, Gestion, Revue Internationale de Gestion, volume 31 n°2.

Bowen H.R (1953), The social responsibilities of the businessman, New York: Harper and Row.

Brannen M. Y., When Mickey (2004) Loses face: recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. Academy of Management Review Vol 29 N° 4 593-616

Cerdin JL (2003) Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? » 24ème Congrès de l'AGRH, Paris, France

Commission des communautés Européenne, juillet 2001) LIVRE VERT : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.

Duval G. et Nahapetian N. (2005) Alternatives Economiques. H.S. pratique N°20,

Filser M. (1989) Les canaux de distribution : description, analyse, gestion, Edition Vuibert gestion, Paris.

Godin R. (2004) Former pour l'entreprise : notre métier »-séminaire d'accueil Centre de formation CCI 82 reposant sur deux axes complémentaires : Performance de l'Entreprise- Compétence à l'Emploi.

Igalens J. Gond J P & Joras M. (2003) La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, colloque AGRH, « RH : innovons ! » - Grenoble.

Igalens J. & Joras M. (2003), Le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise » - actes de la XXI université d'été de l'IAS-.

La RSE Valeurs et charte de la CONECT : Expérience de la CGEM et de certaines entreprises marocaines labellisées RSE

Noël, C (2004) La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel ? », Gestion2004.

Powell & Dimaggio (1991), traduit par Baret C. et Livian Y.F. (2002), Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH : quelques propositions, dans Huault I.

Pasquero J. (2007) Ethique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale : démêler l'écheveau », Revue internationale de gestion, Vol. 32, n°1.

Pasquero J. (2005) La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion », dans Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec.

Petit M. (2000) Management d'équipe, concepts et pratiques, Dunod. (2002) la construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter, EMS, Paris.

Savall H. (1978) A la recherche des coûts et performances cachées de l'entreprise, Revue française de gestion n° 18.

Slim A. (1992) Image de la performance des entreprises : des représentants scientifiques aux représentants sociales, actes de colloque sur la performance théorie, perception, pratique, édition C.L.E.

Stern L. & Elansary A. (1982) Marketing channels, 2ème edition, printice hall, englewood cliffs, new jersey 1982.

Trionphe C E, (2003) « La responsabilité sociale : un concept à faire vivre », Entreprise et carrières, n° 654, du 28 Janvier au 3 février.
Valax, M., Palmero, S., (2004) Les résistances culturelles des informaticiens marocains aux ERP », in : Scouarnec, A., Zanat, Y, Penser la GRH au Maghreb, (à paraître) éditions Vuibert.
Viveret P. (2004) Reconsidérer la richesse. Editions de l'Aube, Série « Intervention ».
Zsolnai L. & Wojciech G. (2OO2), Ethics and the Future of Capitalism, Transaction Publishers, New Brunswick & London. E. J. Teal et A. B. Carolla. (1999), «Moral reasoning skills: Are entrepreneurs different? Journal of Business Ethics, Vol. 19, Issue 3, Part 2, Apr.
Zghal, R. (2003a) La gestion des ressources humaines en Tunisie: un processus évolutif sous l'impulsion de l'Etat », in : 14e congrès AGRH, Grenoble 20/22 novembre
Zghal, R. (2003b) Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? Gestion, Revue Internationale de Gestion, volume 28 n°2, HEC Montréal.
Zghal Riadh (2014) La CONECT, Citoyenneté et Responsabilité Sociétale http://www.conect.org.tn/

Webographie

www.pactemondial.org/
www.reportingrse.org
http://www.iso.org/iso/fr/iso26000
http://www.iso.org/iso/fr/sr_7_core_subjects_ar.pdf (en arabe)
http://www.iso.org/iso/fr/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf (en anglais)
http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-domaines/other-autre/csr-rse.aspx?lang=fra
www.karray-group.com/social/

Annexe 1 Enquête « GRH » pour DG et Chefs d'entreprise

Veillez cochez votre niveau d'accord par rapport aux formulations ci bas (25, 50, 75 ou 100%).

Enquête « GRH » pour DG et Chefs d'entreprise – Proposé par Moufid Karray

1. Je considère que les meilleurs profils sont ceux qui ont :

	25%	50%	75%	100%
a) Une forte personnalité			*	
b) De bons résultats scolaires			*	

2. Pour choisir les meilleurs, je donne plus d'importance :

	25%	50%	75%	100%
a) Aux renseignements fournis dans le CV du candidat		*		
b) Aux comportements et attitudes lors des entretiens		*		

3. Pour fidéliser les meilleurs profils, j'utilise surtout :

	25%	50%	75%	100%
a) La motivation pécuniaire (salaire, primes, avantages…)				*
b) La motivation morale (encouragements, défis…)			*	

4. Pour déterminer les salaires, j'utilise surtout :

	25%	50%	75%	100%
a) Des normes préétablis (grille, convention…)		*		
b) La comparaison par rapport aux entreprises équivalentes			*	

5. Je pense que ce qui motive le plus mes cadres, c'est :

	25%	50%	75%	100%
a) La partie fixe du salaire			*	
b) La partie variable du salaire (reliée à la performance)				*

6. Pour distribuer les primes entre les employés, j'utilise surtout :

	25%	50%	75%	100%
a) Mon bon sens (flair développé au fil des années)				
b) Des méthodes scientifiques reliant la prime aux résultats			*	

7. Je pense que les primes doivent être la contrepartie :

	25%	50%	75%	100%
a) Des efforts fournis			*	
b) Des résultats obtenus		*		

8. J'ai plus d'estime aux collaborateurs qui sont :

	25%	50%	75%	100%
a) Autonomes dans ce qu'ils entreprennent	*			
b) Clairvoyant dans ce qu'ils entreprennent			*	

9. Le leadership :

	25%	50%	75%	100%
c) Est quelque chose d'innée	*			
d) Se forge au fil des années			*	

10. Pour coacher mes collaborateurs, j'utilise surtout :

	25%	50%	75%	100%
a) Les réunions individuelles			*	
b) Les réunions collectives			*	

Enquête « SI » pour DG et Chefs d'entreprise – Proposé par Moufid Karray

1. Le Système d'Information devrait :

	25%	50%	75%	100%
a) Accélérer et faciliter l'accès à l'information			*	
b) Nous aider dans la majorité des décisions				*

2. Le système d'information devrait être :

	25%	50%	75%	100%
a) Spécifique au besoin de l'entreprise				*
b) Générique pour bénéficier des expériences des autres		*		

3. Pour réussir le projet système d'information, il faut :

	25%	50%	75%	100%
a) L'adapter à nos règles de gestion			*	
b) Changer nos règles de gestion pour s'y adapter	*			

4. La réussite d'un projet SI dépend surtout de l'engagement :

	25%	50%	75%	100%
a) De la direction				*
b) Des utilisateurs			*	

5. Je pense que ce qui est le plus important pour un SI, c'est :

	25%	50%	75%	100%
a) La réputation du partenaire informatique			*	
b) La réputation du logiciel		*		

Enquête « Innovation » – Proposé par Moufid Karray

1. Les principales sources d'innovation sont les idées provenant :

	25%	50%	75%	100%
a) Des ressources internes de l'entreprise			*	
b) Des foires, revues et autres sources			*	

2. Pour innover dans notre secteur, on a surtout besoin :

	25%	50%	75%	100%
a) De budgets de Recherche et Développement				*
b) De têtes pensantes libres des limites fictives classiques				*

3. L'environnement qui crée l'innovation se caractérise par:

	25%	50%	75%	100%
a) Une culture de tolérance et d'acceptation de l'erreur				*
b) Une équipe jeune et dynamique			*	

4. Notre entreprise devrait chercher l'innovation surtout :

	25%	50%	75%	100%
a) Dans l'amélioration de la qualité de services				*
b) Dans l'amélioration de la qualité des produits				*

Annexe II La liste des personnes enquêtées

Ese	Poste Evaluateur
Al Khoutaf	Directeur
MKC	Consultant
AMI	Directeur
Sifcol	Directeur
	Consultant
Ideryet	Directeur
Serco	Directeur
Agence Assurance	Pilote
Cabinet Savoir Plus	Directeur
Cisen	Directeur

Computer House	Directeur
COTUS	Pilote
EJM	Directeur
Libéral	Art Dramatique
HyrobatCom	Pilote
SIVO	Pilote
	Pilote
ECL	Pilote
ISECS	Maitre Assitant
	Consultant
	Pilote
	Pilote
Bemai	Directeur
	Pilote
	Pilote
Sodet	Directeur
	Pilote
Select	Directeur
Cabinet Ridha Ktata	Directeur
Biat	Pilote
Sopal	Directeur
SOTACH	Directeur
Trapsa	Pilote

Ese	Poste Evaluateur
Al Khoutaf	Directeur
MKC	Consultant
AMI	Directeur
Sifcol	Directeur
MKC	Consultant
Ideryet	Directeur
Serco	Directeur
Agence Assurance	Pilote
Cabinet Savoir Plus	Directeur
Cisen	Directeur
Computer House	Directeur
COTUS	Pilote
EJM	Directeur
Libéral	Art Dramatique
HyrobatCom	Pilote
SIVO	Pilote
SIVO	Pilote
ECL	Pilote
ISECS	Maitre Assitant
MKC	Consultant
SIVO	Pilote

SIVO	Pilote
Bemai	Directeur
SIVO	Pilote
SIVO	Pilote
Sodet	Directeur
SIVO	Pilote
Select	Directeur
Cabinet Ridha Ktata	Directeur
Biat	Pilote
Sopal	Directeur
SOTACH	Directeur
Trapsa	Pilote

POUR PENSER L'ENTREPRISE DE DEMAIN

Hubert LANDIER
Professeur associé, Groupe IGS
Vice-président, Institut international de l'audit social
Conseiller scientifique, Futuribles international
Professeur émérite, Académie du travail et des relations sociales (Moscou)
hlandier@club-internet.fr

Résumé :

L'entreprise de demain demande à être pensée en se situant au-delà des approches traditionnelles : malgré tout ce qui a été imaginé afin de s'y substituer, l'organisation de l'entreprise demeure profondément taylorienne,

- cette organisation repose sur une vision du monde qui demeure elle-même déterministe, mécaniciste et cartésienne,
- cette vision du monde, qui nous semble aller de soi, fait aujourd'hui obstacle au changement,
- il convient d'y substituer une vision du monde faisant sa place à la complexité et à l'indéterminisme,
- une telle vision du monde peut se fonder sur l'apport des sciences contemporaines, et spécialement de la physique et de la biologie.

Cette approche fera largement appel, pour ne citer que ceux-là, aux travaux d'Henri Atlan, Francisco Varella, Ilya Prigogine, Jean-Pierre Dupuy, Bassarab Nicolescu et Paul Watzlawick.

L'entreprise, et plus particulièrement la grande entreprise, fait aujourd'hui l'objet de critiques renouvelées. Il y a de quoi. Non seulement elle reste profondément imprégnée de taylorisme, cette distinction absolue entre celui qui décide et celui qui exécute, mais elle est devenue presque intégralement procédurière, chacun voyant son rôle limité à l'exécution de consignes ou de « process » en vue d'objectifs avant tout quantitatifs et définis d'une façon centralisée. Or, ce modèle ne correspond plus, ni aux attentes des salariés, ni parfois même aux exigences de performance de l'entreprise elle-même.

Bien entendu, ce n'est pas l'image que cherchent à véhiculer les services centraux de communication. On ne saurait non plus passer sous silence les efforts, parfois réussis, pour s'évader de ce modèle dominant. Il n'empêche que l'essentiel demeure inchangé, les innovations managériales ayant à s'insérer dans une structure qui, pour l'essentiel, n'a pas été remise en cause. Ceci n'a rien d'étonnant. Le modèle dominant de la grande entreprise est conforme à une certaine représentation, d'origine culturelle, de ce que doit être l'organisation du travail. Et cette représentation se fonde elle-même sur une vision du monde qui, pour l'essentiel, n'a pas changé depuis le XVIIème siècle.

L'entreprise d'aujourd'hui est en effet un pur produit de la philosophie de Descartes et de la physique de Newton. C'est cette philosophie implicite qui fait obstacle aux renouvellements qui s'imposeraient, et même à la compréhension de ceux qui sont en cours ici et là. Il importe donc d'en expliciter les principes afin d'y substituer ceux qui constituent le fondement des sciences contemporaines, qu'il s'agisse de la physique théorique ou de la biologie moléculaire. Alors seulement prendront sens les problèmes liés à la complexité et à l'incertitude auxquels se trouve confrontée l'entreprise. Une telle démarche conduit à abandonner le paradigme mécaniciste et rationaliste dont nous avons hérité afin d'aborder d'autres façons de concevoir ce que peut être une organisation et son devenir.

1 - Le modèle traditionnel de l'entreprise

Les entreprises offrent le spectacle d'une infinie variété. Évoquer l'existence de « modèles », c'est tenter de dépasser cette variété en y recherchant quelques traits communs caractéristiques. En outre, les entreprises ne sauraient être classées entre celles qui feraient partie du « modèle traditionnel » et celles

qui évolueraient ou qui feraient déjà partie d'un « nouveau modèle », celui de « l'entreprise de l'après-crise», tel que l'on aimerait qu'il succède à celui dont nous avons hérité et tel qu'il perdure.

Le modèle traditionnel de l'entreprise se définit par le cumul de trois grandes caractéristiques. En premier lieu il s'agit d'un modèle fortement imprégné de taylorisme. Non pas qu'on ait lu Taylor, moyennant quoi on aurait compris qu'il fut un remarquable ingénieur, qui fit faire des progrès considérables à l'industrie américaine de son époque dans les conditions technologiques de son époque et compte tenu des réalités sociales et culturelles de son époque Ce que l'entreprise a retenu de Taylor se réduit en fait à une formule somme toute assez simple : il y a d'un côté ceux qui décident et de l'autre ceux qui exécutent.

Cette dichotomie repose elle-même sur la distinction suivante. Il y a d'un côté ceux qui savent, auxquels il est demandé d'organiser le travail, d'en répartir et d'en contrôler l'exécution, et de l'autre ceux qui exécutent, auxquels par définition il est demandé d'apporter leur force de travail, non leur capacité de réflexion et d'imagination. Reste à distinguer ceux qui savent et ceux qui ne savent pas (ou dont peu importe le savoir) ; deux critères en France y pourvoient traditionnellement : en premier lieu le diplôme, et ensuite l'ancienneté. Ainsi se fonde, de proche en proche, l'organisation de l'entreprise, ou tout au moins de la grande entreprise et, plus généralement, de la grande organisation. Toute personne, en effet, à l'intérieur de la « hiérarchie » ainsi définie, peut avoir simultanément le statut de « décideur » et celui d' « exécutant » : exécutant vis-à-vis de son supérieur hiérarchique, décideur vis-à-vis de ses subordonnés. De la sorte se dessine une sorte de mécanique fonctionnant selon une causalité strictement linéaire : le chef donne des ordres au sous-chef qui les exécute en donnant lui-même des ordres à ses subordonnés, qui les exécutent eux-mêmes selon le schéma classique de la parcellisation des tâches tel qu'il figure dans l'organigramme de l'entreprise. L'initiative, finalement, se trouve ainsi concentrée en un point unique qui se situe tout au sommet de la hiérarchie.

Cette distinction entre ceux qui décident et ceux qui exécutent peut paraître caricaturale ; elle n'en constitue pas moins la réalité quotidienne d'un grand nombre d'entreprises, ainsi que la vivent les salariés qu'elles l'emploient, y compris dans celles qui prétendent publiquement s'en être éloignées. Leurs salariés sont en effet nombreux à estimer que l'on ne tient pas compte de leurs suggestions. On s'en rend compte en s'en entretenant avec eux à l'occasion d'audits de climat social. C'est par ailleurs ainsi que se comportent, consciemment ou inconsciemment, la plupart des membres de l'encadrement : admettre qu'un subordonné puisse avoir des idées, et peut-être même des idées meilleures que celle que l'on défend et que l'on veut imposer, est vécu comme un risque de perte de pouvoir. D'où il résulte que les suggestions font l'objet, soit d'objections visant à les écarter a priori, soit d'un processus d'appropriation (et donc de dépossession de celui qui les présente) par la hiérarchie de l'entreprise. À quoi il convient d'ajouter enfin que ce schéma satisfait aussi bien les dirigeants d'entreprise les plus traditionalistes, qui se sentent ainsi confortés dans leur pouvoir à la tête d'un ordre stable, que les syndicalistes les plus conservateurs, qui peuvent ainsi se présenter comme étant représentatifs des idées qui ne peuvent s'exprimer, venant de la majorité des salariés, autrement que par leur intermédiaire obligé.

Cette conception de l'entreprise n'est pas sans évoquer une organisation militaire. On parlera ainsi de « hiérarchie » par analogie avec la hiérarchie militaire. Mais ce n'est pas tout. Le vocabulaire de l'entreprise évoque celui d'une armée en campagne : on se dit en « guerre économique » ; on parle volontiers de « tactique » et de « stratégie » ; dans certaines entreprises, on parle d'un « état-major », qui se tient dans un « quartier général » ; on pénètre dans les usines par un « poste de garde » ; il existe une « hiérarchie » qui s'efforce de « mobiliser » le personnel ; et cette hiérarchie, dans certaines professions, évoque très directement les grades en usage dans la hiérarchie militaire.

Ceci conduisant à cette conséquence : selon ce modèle, centré sur la création de « valeur actionnariale » et dans le cadre d'une structure juridique qui privilégie celle-ci, il est entendu que « l'intendance doit suivre » - l'intendance, c'est la fonction humaine et sociale. Cela signifie que les décisions importantes sont prises en fonction de considérations financières, techniques et commerciales, moyennant quoi c'est ensuite seulement que l'on prend en compte les conséquences qui en résultent sur le plan humain et social. Ce qui compte par conséquent aux yeux de leurs dirigeants, ce sont d'abord les aspects financiers, techniques et commerciaux de la vie de l'entreprise, sa dimension humaine n'entrant dans leurs préoccupations que d'une façon tout à fait secondaire, essentiellement en termes de coûts. D'où une série d'expressions dans lesquelles l'adjectif « social » intervient d'une façon purement négative, qu'il s'agisse des « coûts sociaux », des « charges sociales », de la « réglementation sociale » ou des « conflits sociaux».

Dans une telle perspective, la politique sociale consistera d'abord à résister aux revendications que présentent les organisations syndicales, elle-même perçues d'une façon entièrement négative dans la mesure où elles sont réputées vindicatives et où leur action se traduit par l'augmentation des charges sociales et parfois par des mouvements de grève. D'où ce cercle vicieux qui a longtemps en France caractérisé les relations sociales : les employeurs s'efforçant de marginaliser, ou tout au moins de limiter l'action des syndicats ; les syndicats, de leur côté, envisageant les rapports avec les employeurs essentiellement en termes d'antagonisme et de confrontation

Curieusement, qu'il soit avoué ou inavoué, l'effort en vue de limiter l'action des syndicats, selon ce modèle, fait fréquemment bon ménage avec un souci tout à fait sincère d'amélioration des conditions de vie au travail des salariés. Toutefois, le progrès social, dans cette perspective, intervient d'abord en termes de redistribution du surplus économique dégagé par l'entreprise ; il s'agit donc d'un coût. Or, il convient de limiter celui-ci, surtout quand les affaires ne sont plus florissantes. Le « progrès social » serait avant tout une affaire de redistribution, non d'efficacité dans le management de l'entreprise. Il en résulte par exemple que les dépenses de formation constituent un coût, non un investissement humain. Bien entendu, cela n'empêchera nullement certains portes parole de la grande entreprise de proclamer leur attachement au « développement du capital humain ».

2 - Une représentation de l'entreprise qui ne correspond plus aux exigences actuelles

La représentation la plus courante de l'organisation de l'entreprise se présente sous la forme d'un organigramme. Chaque fonction qu'y occupe une personne se trouve précisément définie et reliée verticalement à d'autres fonctions occupées par d'autres personnes. Vers le haut, il s'agit du « supérieur hiérarchique » ; vers le bas, l'on parle de « subordonnés » ou de « collaborateurs ». A cette hiérarchie, enfin, s'ajoutent éventuellement des liaisons fonctionnelles que l'on figure généralement en pointillés afin de les distinguer des précédentes, qui sont représentées en traits pleins. Quant à l'ensemble, il entre dans une figure d'allure pyramidale où se trouvent mis en valeur les différents « niveaux hiérarchiques ».

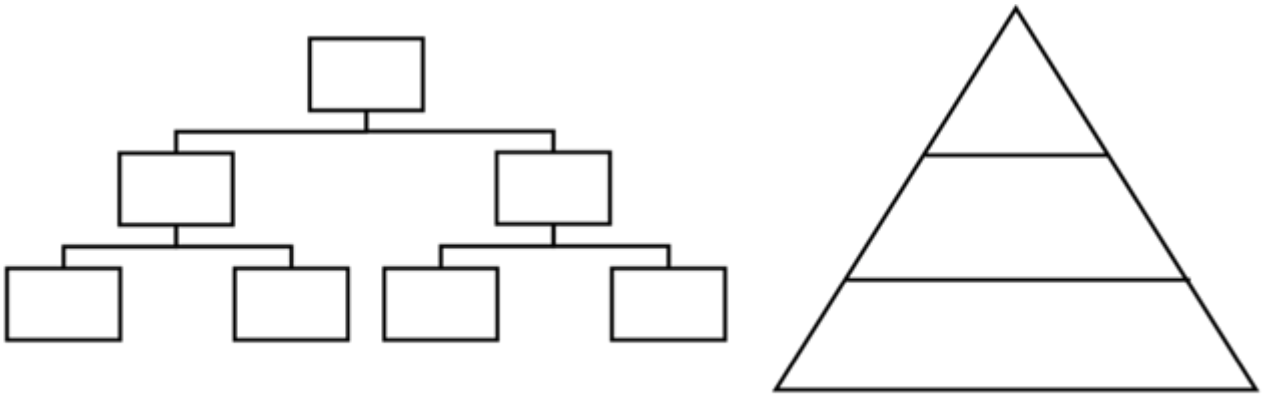


Figure 1

Une telle représentation repose sur un certain nombre de postulats qui ont longtemps relevé de l'évidence et qui pour cette raison gagnent aujourd'hui être explicités :

1 - Chaque fonction est définie par ses frontières ; autrement dit, son contenu peut être décrit d'une façon précise et exhaustive.

2 - L'organisation de l'entreprise peut être entièrement décrite par les rapports d'individu à individu tel qu'ils figurent sur l'organigramme.

3 - Les voies de communication se confondent avec l'agencement hiérarchique des différentes fonctions ; chaque supérieur hiérarchique communique ses directives, ou ses ordres, ou ses consignes, à ses subordonnés, et il en contrôle l'exécution ; deux personnes se trouvant au même niveau hiérarchique communiquent par l'intermédiaire obligé du plus proche supérieur hiérarchique commun.

4 - L'organisation de l'entreprise est d'une parfaite transparence ; au sommet de l'organigramme, le chef d'entreprise se trouve dans la position centrale du panoptique de Bentham, ou encore, dans celle du démon de Laplace.

5 - Une telle représentation pouvant paraître simpliste ou caricaturale, il est possible de la compliquer à loisir sans rien y changer d'essentiel ; il est possible, en particulier, de multiplier les liaisons fonctionnelles ou de les inscrire dans un schéma matriciel.

L'expérience nous apprend toutefois que l'organisation de l'entreprise ne cesse d'échapper aux représentations fondées sur de tels principes ; en effet :

- le rôle que joue personnellement chacun des salariés ne peut se résumer à sa définition de fonction ; ceci au point que celles-ci doivent parfois être ajustées au rôle que joue effectivement le titulaire d'un poste donné, ce qui conduit à une superbe tautologie ;
- les circuits d'information ne peuvent plus se limiter aux liaisons hiérarchiques et fonctionnelles que décrit l'organigramme, ce qui signifie qu'il existe un aspect de la vie de l'entreprise de plus en plus fondamental - et personne aujourd'hui n'osera soutenir le contraire - qui échappe à la représentation qu'en donne l'organigramme ;
- Il n'est pas vrai que deux personnes situées au même niveau hiérarchique et que rapproche leur travail ou les problèmes qu'elles rencontrent (deux agents de fabrication placés l'un à côté de l'autre sur une même ligne de production, par exemple) resteront étrangères l'une à l'autre au point de communiquer seulement par l'intermédiaire de leur supérieur commun ; n'importe quel ouvrier qualifié sait bien qu'il vaut mieux être en bon termes, par exemple, avec les collègues de l'entretien ou du magasin ; est-ce donc qu'il se conformerait à une « organisation sauvage » de l'entreprise qui échapperait l'organigramme ?
- Cette organisation sauvage, pour prendre l'expression de Claude Lévi-Strauss , existe en fait en l'absence même de sa reconnaissance officielle ; la plupart du temps, elle permet d'éviter les lenteurs que supposerait le respect de l'organisation officielle et qui auraient peut-être pour effet de paralyser l'entreprise ; mais ce qui est tout à fait nouveau dans l'entreprise d'aujourd'hui, c'est que se soient officiellement créés de petits groupes ou des réseaux (formels ou informels) dont l'objet est de mettre en relation les collaborateurs qui n'étaient pas supposés l'être jusqu'alors en vue de résoudre tel ou tel problème d'intérêt commun ; les réseaux interpersonnels se substituent ainsi, au moins partiellement, aux relations hiérarchiques.

D'où cet étonnant paradoxe : les entreprises s'efforcent d'accroître leur productivité par la multiplication des petits groupes - groupes de progrès, cercles de qualité, task forces, groupes de pilotage ou autres – mais on en chercherait en vain la trace sur le schéma (l'organigramme) qui est supposé décrire la façon dont elles sont organisées. Second paradoxe : le rôle de l'individu se trouve définie par la fonction bien précise qui lui est attribuée alors même qu'il est par ailleurs invité à faire preuve d'initiative, voir même de créativité – ce qui constitue un cas typique d'injonction paradoxale : « soyez autonomes ». troisième paradoxe : le schéma de communication, dans une telle organisation, demeure lié à la « hiérarchie » alors même que se généralise l'usage intensif des réseaux sociaux sur Internet et que l'entreprise déclare encourager le développement de ceux-ci.

En résumé, la représentation traditionnelle de l'entreprise a cessé d'être fidèle à sa réalité, non seulement à sa réalité officieuse (les rapports informels de travail) mais également aux formes d'organisation nouvelles par lesquelles certains de ses acteurs s'efforcent d'assurer son développement. Il y a, autrement dit, une contradiction entre les principes d'organisation qui aboutissent à l'image que nous faisons encore de l'entreprise et les réalités qu'elle renferme, telle que celles-ci résultent du foisonnement des expérimentations visant à mieux mobiliser l'intelligence de tous et auxquelles conduisent des pratiques individuelles visant à contourner les contraintes résultant d'une organisation devenue contradictoire avec les exigences de la réalité quotidienne.

3 - Descartes et l'entreprise

C'est au XVIème siècle que prend corps le raisonnement scientifique qui aujourd'hui encore, en occident du moins, gouverne nos esprits. Cette belle ordonnance du monde qui nous venait d'Aristote et de St Thomas d'Aquin se trouve brisée en 1543 par Nicolas Copernic : l'homme n'est pas le centre de l'univers, il se pourrait que la terre tourne autour du soleil et non l'inverse. Kepler, quelques années plus tard, formule les lois du mouvement planétaire. Galilée combine expérimentation scientifique et usage du langage mathématique ; approche empirique et description mathématique se complètent. Le monde est une machine que l'homme observe comme s'il lui était extérieur et qui peut être décrit en figures géométriques : triangles, cercles, ellipses et courbes. Deux principes que développerons Descartes et Newton.

3.1 - Le Discours de la Méthode

Descartes entend « ne recevoir jamais aucune chose pour vraie que je ne la connusse évidemment être telle ». La science prend ses distances par rapport aux savoirs traditionnels, à tout ce qui forme la culture en un temps et en un lieu donnés ; seule la méthode scientifique permet d'accéder à la vérité et celle-ci, une fois acquise, présente un caractère définitif. Deux ordres de la connaissance vont désormais se développer indépendamment l'un de l'autre : d'une part, la connaissance scientifique, de l'autre, les savoirs traditionnels, artistiques et spirituels. Entre le sens de l'existence et la description des objets qui composent l'univers, les ponts sont désormais coupés.

Ce n'est pas tout. En tant que description des objets qui composent l'univers, la science conduit nécessairement à la physique, et la physique à la géométrie. La mécanique servira donc de référence analogique aux sciences qui plus tard se développeront. La biologie réduit l'animal à une complexe horlogerie ; Borelli, Harvey et d'autres expliquent la fonction des muscles et du cœur en termes de leviers et de pompe ; plus tard succédera la machine thermique, puis la machine chimico-dynamique, puis la machine cybernétique. En matière de psychologie domine le schéma SR (stimulus-réponse) ; de Pavlov à Maslow, les comportements humains se présentent comme une réponse à des événements extérieurs. Dans le domaine de la science économique - à supposer qu'elle en soit une -, à la dynamique des solides (les « mécanismes économiques ») succédera la dynamique des fluides (les « flux économiques ») ; ces flux sont mesurables : ce sont des agrégats ; deus ex machina, l'État peut alors intervenir par le jeu d'une complexe robinetterie afin de rétablir les équilibres souhaitables.

De même Descartes va-t-il mettre au point une méthode de raisonnement qui, aujourd'hui encore, domine la pensée occidentale. Elle consiste à diviser les problèmes jusqu'à leurs composantes élémentaires et à les ré agencer ensuite selon leur ordre logique. Tel est le propos du Discours sur la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences. Le monde se présente comme un assemblage de composantes élémentaires ; l'origine des phénomènes demande donc être recherché dans les propriétés spécifiques de ces différentes composantes, celles-ci étant envisagées en soi, indépendamment les unes des autres. Ainsi de la machine où l'on cherche à localiser la panne, comme du corps humain où l'on cherche à localiser la maladie, ou de l'entreprise où il s'agit de localiser les dysfonctionnements afin de mener, là où il le faut, une « action correctrice ». Le corollaire en est un raisonnement linéaire : une cause, un effet - et inversement.

Descartes, enfin, établit une séparation radicale entre l'esprit qui, par nature, est immatériel - et la matière qui, par nature également, est inerte, ou, si l'on veut encore, entre le sujet humain qui observe et l'objet de son observation, dont il s'agit d'analyser les mécanismes. L'homme, par conséquent, est extérieur à la nature. Le raisonnement scientifique, appliqué à l'observation des choses, permet d'accéder à une connaissance objective des phénomènes naturels, et donc d'intervenir afin d'en modifier le cours, bref, de dominer la nature. L'homme, par conséquent, se comportera en seigneur et maître de ce vaste domaine - la terre – qu'il lui est donné d'exploiter.

3.2 - La conception cartésienne de l'entreprise

Il n'y a donc pas à s'étonner que les représentations que nous nous faisons de l'entreprise soient profondément imprégnées de ce cadre conceptuel et du discours de la méthode qui en constitue le fondement. Ainsi :

- « Pour toutes les opinions que j'avais reçu jusques alors », nous dit Descartes, « je ne pouvais mieux faire que d'entreprendre, une bonne fois, de les en ôter, afin d'y en remettre par après, ou d'autres meilleures ou bien les mêmes, lorsque je les aurais ajustées au niveau de la raison. Et je crus fermement que, par ce moyen, je réussirais à conduire ma vie beaucoup mieux que si je ne bâtissais que sur de vieux fondements, et que je ne m'appuyasse que sur les principes que je m'étais laissé persuader en ma jeunesse, sans avoir examiné s'ils étaient vrais ».

Voici donc consommé le divorce entre la raison et la culture, et affirmée la suprématie de la raison sur le sens commun, en même temps que celle de l'individu raisonnable sur tous ceux-là qui ignorent la bonne méthode. L'entreprise sera donc l'œuvre de la seule raison : l'art, les sentiments, l'amour et la vie spirituelle n'y ont pas leur place ; la raison devra s'imposer au milieu culturel dans lequel l'entreprise exerce son activité ; le « décideur », dépositaire de la raison scientifique et payé pour l'exercer, doit être tenu pour seul juge de ce qui est bon pour l'entreprise et, par extension, pour les salariés qu'elle emploie et pour le milieu humain dans lequel elle est implantée. Descartes initie le rôle de l'ingénieur, justifie l'existence d'un one best way et engage à la création du « bureau de méthodes ». Il n'y a pas de place non plus pour l'intuition déraisonnable. Le cerveau droit n'a qu'à bien se tenir ; tout juste est-il toléré.

- « Faire partout des dénombrements » (…), conseille Descartes, « considérant qu'entre tous ceux qui ont ci-devant recherché la vérité dans les sciences, il n'y a que les seuls mathématiciens qui ont pu trouver quelques démonstrations, c'est-à-dire quelques raisons certaines et évidentes (…) ». Ainsi la raison

renvoie-t-elle à la géométrie, et la géométrie à la mécanique, en quoi se réduit tout corps vivant. Considérons donc l'entreprise. Ce qui est quantitatif s'impose en premier lieu à ce qui est qualitatif ; le qualitatif, par conséquent, doit être réduit au quantitatif. En second lieu, les systèmes techniques (installations, matériel), envisagés en termes de mécanique, s'imposent à la réalité humaine. L'homme doit s'adapter à la machine, qui est une œuvre de la raison. Le fonctionnement de l'entreprise en tant que vaste mécanique doit pouvoir être mathématiquement décrite. Tout ce qui est imprévisible, tout ce qui échappe aux calculs, résulte d'imperfections susceptibles d'être corrigées et éliminées, au même titre que les frottements dans le mouvement de la machine à vapeur. D'où il résulte que l'on fera confiance aux solutions techniques, rationnelles, quantifiables, beaucoup plus qu'à l'homme lui-même dès lors que son comportement échappe aux prévisions. Les déterminismes implacables que désignent les lois naturelles s'imposent à l'entreprise et à ceux qui travaillent comme la vérité s'oppose à l'erreur.

• « Il faut », recommande Descartes, « diviser chacune des difficultés en autant de parcelles qu'il serait requis pour les mieux résoudre. En effet », observe-t-il, « ces longue chaînes de raisons toute simples et faciles dont les géomètres ont coutume de se servir, pour parvenir à leurs plus difficiles démonstrations, m'avaient donné l'occasion de m'imaginer que toutes les choses (…) s'ensuivent en même façon et que, pourvu seulement qu'on s'abstienne d'en recevoir aucune pour vraie qui ne le soit, et qu'on garde toujours l'ordre qu'il faut pour les déduire les unes des autres, il n'y en peut avoir de si éloignées auxquelles on ne parvienne, ni de si cachées qu'on ne découvre ».

De cette méthode d'analyse s'ensuit de haut en bas l'organisation de l'entreprise que ou connaissons bien : en témoigne l'organigramme à travers lequel nous nous figurons celle-ci : la direction générale se répartit en plusieurs grandes fonctions, chacune de celles-ci à son tour se divise en plusieurs services, et ainsi de suite, de la tâche la plus « élevée » à la tâche la plus élémentaire ; de même, chaque tâche d'exécution pourra-t-elle elle-même être fractionnée selon le vieux principe de l' « organisation scientifique du travail » en gestes et temps élémentaires. Ceux-ci, après analyse et étalonnage, feront ensuite l'objet d'une recomposition rationnelle. L'entreprise se présente ainsi comme une grande machine de laquelle tout risque de panne doit être éliminé, dont on attend le meilleur rendement énergétique, l'analyse cartésienne conduisant au constructivisme logique d'une organisation intégralement planifiée selon les recommandations de la raison technique.

• « Je connus de là », observe encore Descartes, « que j'étais une substance dont toute l'essence ou la nature n'est que de penser, et qui, pour être, n'a besoin d'aucun lieu, ni ne dépend d'aucune chose matérielle. En sorte que ce moi, c'est-à-dire l'âme par laquelle je suis ce que je suis, est entièrement distincte du corps et même qu'elle est plus aisée à connaître que lui (…) ». De là s'ensuit la distinction entre les « arts libéraux » réputé nobles et les « arts mécaniques », réputés vils ; de là s'ensuit également la distinction entre cols blancs et cols bleus. De là s'ensuit enfin, et peut-être même surtout, la distinction attribuée faussement à Taylor entre décision et exécution. D'un côté, l'esprit, source de la connaissance, laquelle nous permet, selon Descartes, de nous rendre comme maîtres et possesseurs de la nature ; de l'autre la main mécanique perfectionnée chargée d'exécuter, matière agissant sur la matière. Je pense et je charge quelques autres d'exécuter, chacun d'eux à son tour se posant en décideur, confiant à d'autres le soin de l'exécution, et ainsi de suite jusqu'au tâches les plus élémentaires. D'où il résulte que l'exécutant modèle est celui qui s'abstient de perturber par ses improvisations les œuvres de la raison et le bon fonctionnement de la mécanique en quoi se résume l'organisation de l'entreprise.

L'application à l'entreprise des principes énoncés par Descartes, pourtant, appelle plusieurs observations. D'abord, les réalités actuelles ont en partie au moins cessé de correspondre à la description ci-dessus. L'exécution ne saurait être totalement séparée de la décision et de la préparation du travail ; l'O.S.T. a fait long feu ; l'entreprise ne saurait se réduire à une vaste mécanique dont pourrait intégralement rendre compte la méthode analytique ; à un effet de correspond pas une seule cause ni à une seule cause un effet unique ; certains aspects de la réalité - et non des moindres - ne sont pas quantifiables ou ne le sont que par convention ; la bonne marche de l'entreprise est plus qu'un assemblage déterministe de tâches élémentaires ; les hommes ne peuvent être intégralement subordonnés aux impératifs de la mécanique ; l'imprévu revient en force ; les déterminismes se font trop rigides ; la raison se révèle imparfaite et laisse apparaître son caractère réductionniste ; le cerveau droit se fait entendre ; des photos apparaissent dans l'atelier ou des plantes vertes au bureau. L'entreprise, enfin, s'intéresse à sa culture et se soucie de celle des communautés humaines indépendamment desquelles elle n'existerait pas. En bref, l'approche cartésienne, telle qu'elle a dominé les sciences du XIXème siècle et de la première moitié du XXème, a cessé de constituer un cadre conceptuel satisfaisant pour la compréhension des réalités de l'entreprise d'aujourd'hui

4 - Le recours au paradigme de la complexité

Non seulement nous nous faisons de l'entreprise une représentation qui ne correspond plus à sa réalité mais cette représentation risque, compte des comportements qu'elle induit, de faire obstacle aux initiatives à travers lesquelles l'entreprise se transforme progressivement, passant du modèle traditionnel que l'on a décrit ci-dessus, à un nouveau modèle, qui promet d'être aussi différent du précédent qu'une cathédrale gothique peut l'être d'une église romane. C'est un changement de grille - un changement de paradigme - qui s'impose donc aujourd'hui. En effet :

- seul un tel changement de grille nous permettra de comprendre la portée des innovations par lesquels se renouvelle la réalité de l'entreprise,
- il nous est nécessaire pour mettre en cohérence le foisonnement actuel des innovations et dépasser certaines présentations pittoresques, mais quelques peu simplistes, telles « l'entreprise agile » ou « l'entreprise libérée »,,
- il nous est par conséquent nécessaire de faire preuve du discernement qu'implique la nécessité de distinguer les véritables innovations, porteuses d'avenir, des simples mouvements de mode.

La nouvelle grille ne figure pas dans les manuels de management traditionnels tels que les ont inspiré les différentes écoles qui se sont succédées depuis la Deuxième guerre mondiale. Nombre de ces manuels ont aujourd'hui extraordinairement vieilli ; ils constituent un obstacle au progrès de l'entreprise plus qu'ils ne permettent de le comprendre et de le conduire. Par ailleurs, la recherche en management est fréquemment prisonnière d'une vision mécaniciste qui lui vient des travaux d'origine américaine dont elle s'inspire en vue d'être reconnue comme pertinente. Le cadre théorique dans lequel pourraient s'insérer les efforts que déploient les entreprises pour échapper à la sclérose et à la mort demeure donc largement à définir.

Darwin nous indique dans quel canton du savoir les matériaux d'une telle théorie doivent être recherchés. Dans la lutte pour la vie qui les oppose aux autres, les êtres organisés, dit-il, évoluent nécessairement vers une complexité toujours plus grande, que ce soit dans leur agencement interne ou dans les relations qu'ils entretiennent avec leur environnement et avec les autres êtres organisés qui en sont parties constitutive. C'est donc vers les disciplines qui ont les systèmes complexes pour objet d'analyse qu'il convient de se tourner afin de comprendre le sens du mouvement en cours dans les entreprises.

Il n'existe pas en soi de science de la complexité. Il existe seulement des disciplines dont l'objet implique une compréhension de la nature de la complexité et il se trouve que certaines de ces disciplines, la physique quantique et la biologie moléculaire, notamment, sont aujourd'hui en plein développement. Telle est la raison pour laquelle l'exploration des acquis récents dans les domaines de la physique et de la biologie nous conduit à la découverte de schémas explicatifs qui nous permettent de mieux comprendre comment s'opère le passage de l'entreprise d'un certain niveau de complexité à un autre niveau de complexité, ceci dans un contexte dominé par l'incertitude, l'advenue de bifurcations imprévisibles, la multiplication des manifestations locales d'auto-organisation, l'émergence de formes nouvelles et l'inséparabilité des phénomènes.

Certes, l'analogie entre corps sociaux et êtres vivants n'est pas nouvelle, et il convient ici de souligner qu'elle n'est pas sans danger. L'homme de se réduit pas à un amas de cellules et la cellule elle-même ne se réduit pas un amas de molécules ; de même, les lois de fonctionnement d'une entreprise ne sauraient être réduites aux lois de fonctionnement de cellules ou d'un système gazeux en déséquilibre. Il n'en demeure pas moins que les collectivités humaines, l'homme lui-même, les cellules vivantes et les systèmes gazeux en déséquilibre font partie d'un même univers. Les spécificités des uns et des autres ne doivent pas conduire à négliger l'unité du monde, la continuité du vivant et la complémentarité interactive existant entre culture et nature. La cellule vivante est faite d'une organisation spécifique de macromolécules, l'organisme vivant est fait d'une organisation spécifique de cellules vivantes différenciées ; et une entreprise elle-même est faite d'une organisation spécifique rassemblant des êtres humains ne sont pas interchangeables.

La recherche, pour une meilleure compréhension de l'entreprise, de schémas de fonctionnement mis en lumière par les physiciens et les biologistes ne relève pas seulement de l'analogie et se justifie, de la soupe primitive au plus haut niveau de l'intelligence humaine, par l'unité du vivant. Et c'est bien pourquoi l'entreprise peut être qualifiée d'être poly cellulaire de la même façon que les organismes vivants sont eux-mêmes des êtres poly cellulaires ou encore, que les cellules elles-mêmes sont des êtres poly moléculaires hautement organisés.

5 - L'entreprise envisagée comme un être vivant

De même de l'arc brisé constitue l'innovation fondamentale qui, de l'église romane, va conduire à la cathédrale gothique, la reconnaissance du petit groupe de travail constitue le changement fondamental qui,

de la façon traditionnelle de concevoir l'entreprise, conduit à l'émergence d'une forme nouvelle. Qu'il s'agisse de l'équipe de travail, du comité de direction, d'un comité de pilotage ou d'un groupe de résolution de problème, le travail en petits groupes constitue une caractéristique fondamentale des nouvelles formes d'organisation de l'entreprise. Qu'il soit stable ou qu'il présente un caractère ad hoc, le petit groupe constitue ainsi le lieu où, de plus en plus, s'effectue l'intégration de l'individu dans son univers de travail.

5 .1 - Les caractéristiques du collectif élémentaire de travail

Or, au travers de ses différentes modalités possibles, le petit groupe comporte plusieurs caractéristiques :

- on y trouve généralement un animateur qui donne sa consistance au groupe et le représente à l'extérieur,
- les rapports interpersonnels y sont intenses,
- chaque membre du groupe est reconnu avec ses qualités et ses défauts ; dans une certaine mesure, l'identité personnelle se construit à travers l'appartenance au groupe,
- le fonctionnement du groupe repose sur son autorégulation, chacun de ses membres disposant d'une certaine capacité d'initiative.

Une autre caractéristique, enfin, se révèle fondamentale ; une même personne est susceptible de faire partie simultanément de plusieurs groupes différents ; cette appartenance multiple est à la fois le fondement de son autonomie personnelle et le fondement de l'organisation de l'entreprise, qui se présente ainsi comme un enchevêtrement complexe de groupes élémentaires de travail représentant autant de cellules constitutives d'une organisation poly cellulaire :

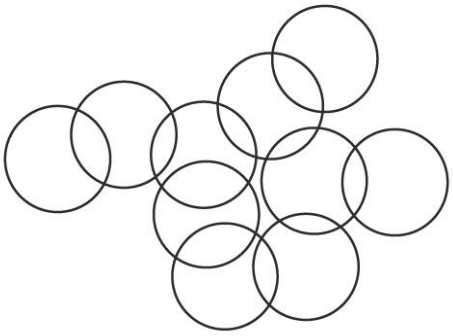


Figure 2

Certaines de ces cellules présentent un caractère relativement stable dans le temps ; ainsi en va-t-il par exemple d'un comité de direction ou d'une équipe de nettoyage ; d'autres ont une existence plus limitée ; ainsi, notamment, des cercles de qualité ou du comité de pilotage d'un projet, qui disparaissent aussitôt résolu le problème qui leur avait donné naissance. Le tissu constituant l'entreprise tend sans cesse à se renouveler ; mais cette vitesse de renouvellement, toutefois, n'est pas le même d'un organe à l'autre : elle sera plus rapide dans un centre de recherche que dans un service administratif ou une unité de production.

Dans cette organisation, il convient d'accorder une importance plus particulière à certaines personnes qui, dans l'entreprise, sont membres simultanément de deux ou de plusieurs groupes (ou cellules). Ces personnes, représentées dans le schéma ci-dessous par un point, représentent par exemple le groupe A en tant que membre du groupe A auprès du groupe B, et représentent le groupe B en tant que membre du groupe B auprès du groupe A. Ce sont elles qui assurent l'interactivité des groupes :

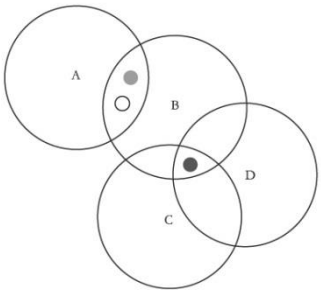


Figure 3

Un principe d'organisation important apparaît ainsi dans les relations entre le groupe A et le groupe B. Dans la mesure où l'individu « a » est animateur du groupe B sans être animateur du groupe A, le groupe B se trouve subordonnée au groupe A - sans pour autant, bien entendu, perdre son autonomie de fonctionnement. Quant à l'individu « a », bien entendu, on aura reconnu en lui, pour employer un langage plus conventionnel, un membre de l'encadrement de l'entreprise. C'est lui qui assurer l'interface entre les deux groupes et d'un niveau d'organisation à un autre.

5.2 - Trois principes d'organisation intercellulaire

L'agencement des différentes cellules entre elles n'est nullement laissé au hasard et obéit à deux règles d'organisation assez précises.
En premier lieu, l'efficacité de l'organisme est liée à la richesse de son réseau de communication interne ; théoriquement, toute cellule peut être en relation de communication avec toute autre cellule ; seules se maintiennent toutefois les lignes de communication qui se révèlent mutuellement avantageuses ; des sous-ensembles stables tendent ainsi à se constituer. Parmi ces lignes de communication, il convient de distinguer celles qui relient le centre (l'œuf primitif) à la périphérie (les cellules qui en sont issues). La figure cinq, qui laissait apparaître un ensemble informe de cellules, peut alors se lire de la façon suivante :

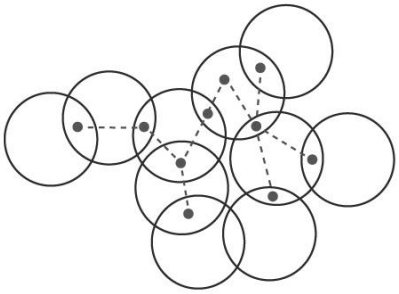
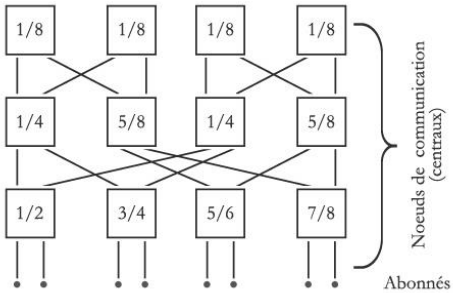


Figure 4

Ces liens de communication se trouvent ordonnés selon le processus de développement de l'organisme. À partir d'une cellule primitive se constituent d'autres cellules qui à leur tour, tendent à proliférer. L'organisation interne de l'entreprise est donc directement issue de son processus de développement et non l'inverse - ce qui ne veut pas dire que des réorganisations ne soit pas nécessaires pour assurer à la fois la survie et les conditions d'une poursuite de son développement. Ces réorganisations reposent sur le principe du foisonnement et non sur le respect d'un cadre prévu à l'avance. Pour être efficace - et non anarchique -, ce foisonnement doit toutefois s'opérer, à toutes les étapes du développement de l'entreprise, à partir d'un projet commun reconnu par tous, auquel chacune des cellules puisse à la fois s'identifier et en fonction duquel elle apportera sa coopération.
Deuxième principe d'organisation : le « tissu cellulaire » constituant l'entreprise est organisé selon un réseau maillé au sein duquel, d'une cellule à l'autre, existent plusieurs chemins de communication possibles. L'engorgement auquel conduit un réseau centralisée se trouve ainsi évité ; par ailleurs, comme le montre l'exemple des télécommunications et d'Internet, le coût d'un réseau maillé, au fur et à mesure qu'augmente le nombre des abonnés, progresse beaucoup moins rapidement que celui d'un réseau centralisé ; et enfin, l'existence de plusieurs chemins possibles d'un abonné un autre constitue une « redondance » offrant au système une plus grande souplesse face aux aléas qui jalonnent son développement :



Réseau téléphonique à « structure répartie »

Figures 5.1 et 5.2

L'image du réseau « à structure répartie » permet ainsi de répondre à la question du degré de centralisation ou de décentralisation nécessaire. Une centralisation excessive conduit à la saturation du central qui constitue la clef de voûte du système. Une décentralisation excessive conduit au contraire à la saturation des centraux primaires. La figure 5.2 présente ainsi le cas d'un réseau où les connexions se trouvent idéalement réparties. On notera qu'à chaque nœud de communication deux itinéraires différents sont possibles ; la défaillance de l'un quelconque des nœuds ne porte donc pas atteinte au fonctionnement de l'ensemble. Tel est du reste le principe du réseau Internet.

Le troisième principe d'organisation porte sur les rapports entre la cellule et l'ensemble de l'organisme, tel qu'il résulte d'un projet commun. La cellule jouit d'une certaine autonomie et constitue en quelque sorte une micro-entreprise. Il n'y a pas à l'intérieur d'elle-même de fonctionnement limitativement défini. Les rôles s'y répartissent en tenant compte de la capacité et des désirs de chacun d'une part, des contraintes liées à la vie du groupe d'autre part. Cette autonomie de fonctionnement, toutefois, ne signifie nullement que la cellule puisse se permettre de « faire n'importe quoi ». Il lui faut se montrer efficace selon les critères qui ordonnent globalement le projet qui anime l'entreprise. À défaut de cette efficacité, de deux choses l'une :

- ou bien la cellule disparaît, par élimination de l'organisme ;
- ou bien elle fait l'objet d'une intervention extérieure à elle-même dont l'objet est de lui conférer l'indispensable efficacité qui constitue sa raison d'être, ce qui a pour effet de la priver, au moins provisoirement, de son autonomie.

Il est donc permis d'affirmer que le maximum d'autonomie constitue la contrepartie d'un maximum d'efficacité, et qu'à défaut d'être efficace, la cellule risque d'être privée en tout ou partie de son autonomie. Ce qui vaut de la cellule vaut également des agrégats stables de cellules exerçant une fonction particulière au sein de l'entreprise. À ce niveau, un dysfonctionnement susceptible de mettre en péril l'entreprise dans son ensemble entraîne nécessairement une intervention de la cellule de direction porteuse du projet d'entreprise. Les différents sous-ensembles qui constituent l'entreprise doivent ainsi jouir ainsi qu'une autonomie proportionnelle à leur efficacité.

L'intervention de la cellule de direction (la cellule centrale issue de l'œuf primitif) apparaît comme devant être double :

- affirmation d'un projet commun assurant l'unité des différentes parties constitutives de l'entreprise et servant de critère de choix entre les différentes possibilités de développement qui se révèlent possibles,
- contrôle de l'efficacité des différentes parties constitutives de l'entreprise en vue des actions correctives qui peuvent se révéler nécessaires.

Ce qui vaut de l'instance centrale vaut, bien entendu, des instances intermédiaires. Ainsi, toute instance n'intervient dans le fonctionnement des cellules ou des groupes de cellules que dans une optique correctrice, en vue de restaurer leur efficacité. En dehors de cette fonction régulatrice et correctrice, les instances de décision n'ont pas à se pencher sur le fonctionnement interne des cellules et des agrégats de cellules à partir du moment où ils respectent le « code génétique », autrement dit, les règles constitutives de l'ensemble. Les choix sélectifs propres à assurer leur efficacité se trouvent ainsi décentralisés à tous les niveaux de l'organisation. Le problème d'entropie soulevé par Jean Voge, compte tenu de l'accroissement de taille et de complexité des organisations, trouve ainsi sa solution.

Bien entendu, on notera que ce qui précède correspond d'ores et déjà à ce qui se passe dans un grand nombre d'entreprises. Notre système traditionnel de représentation tend ainsi à occulter un modèle d'organisation qui s'est mis en place de façon plus ou moins spontané parce qu'il était une nécessité de la survie et de la croissance des entreprises concernées. On ajoutera pour finir qu'il repose sur la connaissance nécessaire, venant de chacun des membres de l'entreprise, du projet qui fonde sa fonction et son action , ainsi que sa participation active à ce qui doit constituer un projet commun transcendant les projets individuels ou les objectifs locaux.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN TEMPS DE CRISE LE CAS DE LA SNTF (Algérie)

Ouznadji LAYADI
Directeur Général
Institut de formation et d'améliorations des conditions de travail
layadi@ifact-dz.com

La transformation ces dernières années du chemin de fer en entreprise commerciale dans certains pays suite à changement du système économique a eu des conséquences graves sur le personnel employé au niveau de certains réseaux.
En effet, les conditions politiques et économiques ont souvent conduit les gouvernements à adopter un nouveau comportement vis-à-vis du chemin de fer. Tout en continuant à l'utiliser de façon explicite ou implicite comme un instrument de politique sociale, ils ont commencé à se désengager sur le plan du soutien financier et ce, de façon brusque laissant les réseaux livrés à eux-mêmes au milieu d'un marché où la concurrence ne leur est certainement pas favorable.
Cette situation provient généralement du fait qu'on n'a pas encouragé les chemins de fer à répondre à l'évolution des économies qu'ils servent, soit parce que sa restructuration est couteuse et laborieuse, soit parce que la structure syndicale - qui est généralement la plus importante du pays - s'est toujours opposée à ce changement de statut pour protéger l'emploi, même lorsqu'il n'y a guère de travail productif à accomplir.
Le réseau ferroviaire algérien qui a été supporté par le gouvernement depuis ca création s'est trouvé au lendemain des réformes économiques du pays face à une situation contraignante : élever le niveau de productivité tout en réduisant les ressources humaines considérées à l'époque comme pléthoriques.

Ainsi, avec le consentement du partenaire social, l'entreprise avait commencé par mettre en place d'abord et entre autres, un plan de communication qui s'est appuyé sur :

- Des regroupements régionaux animés conjointement par les représentants du syndicat et de l'entreprise, à l'occasion desquels *Il a été démontré aux salariés que la restructuration est la toute dernière solution et qu'elle intervient après que toutes les options alternatives aient été considérées et mises à l'épreuve*[100] la notion de réduction des effectifs sans recourir aux compressions a été également expliquée.
- Les médias au niveau local et régional qui ont multiplié le nombre d'interviews avec les responsables de l'entreprise et les membres du syndicat.
- « Le Cheminot », journal de l'entreprise. Ce moyen a été utilisé pendant des mois pour faire passer des messages et publier régulièrement les résultats partiels obtenus.
- Des experts en communication dont le rôle était de rédiger des communiqués et des messages de sensibilisation en utilisant un langage accessible à tous les cheminots.

Nous allons tenter à travers cette expérience - limité au volet ressources humaines - de démontrer comment sans recourir aux compressions d'effectifs, la SNTF est arrivée à résoudre en partie le problème des effectifs à l'occasion de la restructuration tout en maintenant à un niveau appréciable la productivité.
En juillet 1992, lorsque le réseau avait proposé son plan de redressement pour demander aux pouvoirs publics l'assainissement de sa situation financière, les données économiques et sociales étaient les suivants :

100 La restructuration : un révélateur des déterminants d'un management responsable page 5

1. Données économiques : juillet 1992

1.1. La baisse d'activité a engendré une diminution du chiffre d'affaires,

Le déficit budgétaire était important,

1) Le désengagement de l'Etat progressif mais réel.
2) Début du développement d'une concurrence dans le secteur des transports alors que :
3) La fixation des tarifs voyageurs et marchandises échappe à l'entreprise,
4) La part de la SNTF dans le marché du transport très faible :

- 2.5 % pour les voyageurs,
- 10 % pour les marchandises.

5) Le contexte socio-économique du pays (avènement de l'économie de marché) défavorable pour un chemin de fer non préparé à ce type d'économie.

2. Diagnostic social : Juillet 1992

Pour déceler le disfonctionnement affiché par les pouvoirs publics en matière d'utilisation des effectifs, l'entreprise a engagé un audit social limité à l'examen de la situation des effectifs sur les plans qualitatif et quantitatif.

1) L'effectif réel était de : 18.500
2) Sur la base des normes publiées par l'Union Internationale des Chemins de fer (UIC), ce qui constitue un référentiel, il s'avère que pour l'exploitation d'un réseau de 4.200 Km doté d'une certaine technologie et d'une organisation donnée, l'effectif normatif est de 15.500 agents. Ceci implique un déséquilibre quantitatif : 3.000 travailleurs en surplus, mais aussi, un déséquilibre qualitatif : 800 travailleurs en moins (essentiellement du personnel de l'exploitation et de la maintenance).
3) Le contexte syndical (les revendications sociales deviennent très pressantes)
4) L'étendue géographique du réseau rend difficile la réalisation de la mobilité géographique.
5) L'importance des variations saisonnières dans l'activité transport.

- Pointes d'activité (période estivale, jours de fêtes…)
- Baisse d'activité… autres périodes.

6) Rations MS/CA : (Masse salariale/Chiffre d'affaires)

	1991	1992
Masse Salariale - M D A -	1.656	2.697
Chiffre d'affaires - M D A -	1.996	2.352
%	83	114

7) Rations MS/CA : (Masse salariale/Chiffre d'affaires)

Structure des effectifs : 31/12/92
Exécution ⟶ 11 353 soit 63 %
Maitrise ⟶ 5 867 soit 32,5 %
Cadres ⟶ 826 soit 4.5 %
Face à cette situation, le réseau a entrepris un certain nombre de mesures tendant à limiter le nombre du personnel employé tout en garantissant la continuité du fonctionnement des services.

3. Mesures prises dans le cadre du plan de redressement juillet 1992

Parallèlement aux efforts de l'Etat : ASSAINISSEMENT FINANCIER

Mesures tendant à rationaliser l'utilisation du personnel de l'Entreprise

1- Suspension des recrutements – réintégrations.

2- Mise en retraite normale obligatoire du personnel atteignant l'âge légal.
3- Non renouvellement des contrats de travail à durée indéterminée.
4- Non remplacement des départs en retraite, licenciements, décès, démissions, réformes…
5- Redéploiement pur et simple des agents en surplus d'une structure vers une autre ou à l'intérieur d'une même structure.
6- Redéploiement moyennant reconversion des agents nécessitant des formations complémentaires :

- A l'école, au centre de formation.
- Stage pratique.
- Sur le tas.

Mesures incitatives destinées à provoquer des sorties - définitives ou temporaires - pour le personnel en surplus dont l'entreprise n'a pas d'utilisation.

1- Départ volontaires moyennant indemnisation : Population cible : ceux dont le départ gène le moins l'EntreprisE[101].
2- Congé non rémunéré pour réaliser un projet personnel :
(Ceux qui veulent tenter une aventure professionnelle tout en gardant un lien avec l'Entreprise). Durée à négocier.
3- Congé formation
4- Essaimage d'activités : le personnel est encouragé à s'installer à son compte avec l'aide de l'entreprise et de l'Etat.
5- Mise à disposition d'une Entreprise ou d'un organisme extérieur : le personnel garde son statut de cheminot mais applique le régime de travail de l'utilisateur.
Population cible : les compétences recherchées par les Entreprise ou organismes extérieurs.

Mesures destinées à encourager les départs en pré-retraite

1- Personnel âgé de 50 ans et devant partir à 55 ans dans le cadre de l'accord S.N.T.F/C.N.R (Caisse nationale des retraites).
2- Personnel âgé de 55 ans et devant partir à 60 ans.

Mesures d'ordre technique et organisationnel tendant à limiter le déficit provoqué par les départs définitifs dont l'investissement productif.

- Mécanisation des opérations d'entretien de la voie.
- Utilisation des longs rails soudés.
- Utilisation des machines de distribution des billets dans les gares et les trains.
- Meilleure organisation du travail dans les ateliers.
- Révision des tableaux de service dans les gares et roulements des agents de trains.
- Révision à la hausse de la moyenne journalière de travail effectif des agents train roulant.
- Suppression de certains postes de travail dans les gares qui ne nécessitent plus le maintien, suite à mise en place du Bloc Automatique Lumineux (BAL).
- Régime d'ouverture des gares. Réorganisation sur certaines lignes du régime d'ouverture des gares soit 1x8 ou 2x8 au lieu de 3x8.
- Réorganisation de certains chantiers de manœuvre et de manutention dans les gares justifiée par une baisse de trafic.
- Fusion de certains établissements ou chantiers ayant les mêmes activités (Exploitation, Maintenance, Voie) ce que représentera un gain en frais fixes.

Cette fusion implique la concentration des charges et moyens et permettra par conséquent aux travailleurs de disposer de plus de matériels et d'équipements et de mieux se former.

---

101) GRH en situation de crise : Départ volontaire et « Bienveillance » P5 volontariat des salariés. Yasmina Jaidi2 Sorbonne Universités/ Panthéon - Assas Maurice Thévenet Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris et à l'Essec Business School, Paris.

- Fermetures de certains établissements non viables.
- Suppression de certaines activités jusque-là non prises en charge par l'Entreprise en vue d'une sous-traitance (désherbage, entretien et hygiène des établissements et de leurs abords).
- Regroupement de certaines fonctions, par suite de la régionalisation.
- Regroupement de l'activité formation professionnelle (gains en formateurs, centres, écoles….)

Filialisation et création d'activités :

Stratégie de cette filialisation

La SNTF a initié une stratégie de création de filiales obéissant aux principes suivants :

1.1. L'allègement du fonctionnement des structures chargées de la mission principale du réseau ferroviaire en maintenant les activités essentielles et indispensables à la gestion des infrastructures.

1.2. La spécialisation des structures en permettant la concentration de moyens humaines et matériels dans des domaines particuliers.

1.3. La création d'un environnement favorable au développement de la technologie ferroviaire et de la fonction commerciale de la SNTF.

Cette stratégie a donc visé :

* La réhabilitation et le renforcement la vocation de l'Entreprise en tant que transporteur de voyageurs et de marchandises capable d'assumer la double contrainte de commercialité et de service public à laquelle elle est soumise.

* La structuration et l'organisation des autres fonctions ferroviaires qui concourent à la réalisation de la vocation première de l'Entreprise devant permettre d'entamer une nouvelle dynamique nécessaire à la prise en charge et l'atteinte des objectifs ambitieux fixés d'une part et à l'intégration du maximum de capacité pouvant prendre en charge la fonction ferroviaire dans ses divers aspects d'autre part.

Objectifs de cette stratégie.

Les objectifs poursuivis de cette stratégie sont les suivants :

- Enrichir l'offre de service transport.
- Identifier les coûts de revient et les maitriser.
- Développer des moyens d'études et de maitrise d'ouvrage proprement spécifiques au ferroviaire.
- Développer les moyens de réalisation et d'intervention en infrastructures ferroviaires.
- Développer les conditions de l'intégration industrielle ferroviaire.
- Développer et moderniser les moyens de maintenance.
- Générer des ressources nouvelles à même de soutenir le financement du réseau.
- Contribuer à l'effort national de développement économique et social.

Trois étapes du processus de filialisation

3.1. Création d'unités spécialisées

En fin d'année 1988 et au début de l'année 1989, ont été créés douze (12) Unités chargées des domaines suivants :

Travaux d'infrastructures à caractère régional :

Trois (03) Unités INFRA-RAIL EST, OUEST et CENTRE spécialisées dans les travaux de pose de voie, ballast et traverses, du génie-civil, du bâtiment, des assainissements et de protection des plates-formes liées aux ouvrages ferroviaires.

ENGINEERING FERROVIAIRE :

Trois (03) Unités dans les fonctions :

** INFRASTRUCTURES : ENGINEERING INFRASTRUCTURES FERROVIAIRE – EIF chargée des études de conception de projets d'infrastructures et du contrôle et suivi de la réalisation de voies ferrées, ouvrages d'art et de bâtiments de gares.

** SIGNALISATION ET TELECOMMUNICATIONS : ESTEL chargée des études de conception et de montage des installations de sécurité ferroviaire.

** MATERIEL FERROVIAIRE : ENGINEERING MATERIEL FERROVIAIRE- EMF chargée des études et de la réalisation des objectifs d'intégration industrielle du matériel ferroviaire, de la

modernisation du matériel existant, du développement de produits nouveaux et du suivi des équipements et de leur exploitation.

TRANSPORTS ET ACTIVITES CONNEXES : Cinq (05) unités

** TRANSPORT ET ACTIVITES CONNEXES :
- RAIL-EXPRESS chargée du groupage, du transport des colis express et des colis de détail avec le développement du service de livraison à domicile.
- RESTAURAIL chargée de la gestion et de l'exploitation des wagons-bars, des wagons-restaurants, des voitures couchettes, des buffets-buvettes, des kiosques et des hôtels au niveau des gares.
** SERVICES CONNEXES trois (03) unités
- INFORMATIQUE SERVICES chargée de l'assistance et conseil en informatique, des études et mise en place des procédures organisationnelles, de la conception, du traitement d'applications spécifiques au ferroviaire, de la maintenance du matériel informatique, de son installation et de la formation des utilisateurs.
- PROMOTION IMMOBILIERE chargée de la gestion, de la préservation et du développement du patrimoine immobilier du réseau.
- RAIL TRANSIT chargée des opérations de transit, dédouanement, achat, distribution, stockage, emmagasinage en matériel d'approvisionnements ferroviaires.

EXPORTATION :

Une (01) unité RAIL EXPORT chargée de la promotion des exportations des services et des travaux ferroviaires dans les domaines des études, du suivi et des réalisations.

CONSTITUTION JURIDIQUE EN EPE / SPA

Entre janvier et septembre 1993 les unités citées ci-avant sauf celles d'INFORMATIQUE SERVICES et de RAIL EXPORT ont été transformées juridiquement chez Notaire en Entreprises Publiques Economiques-Sociétés par Actions, avec pour actionnaire unique la société mère SNTF.
En Janvier 1993 a été créé un projet de Société de Transport Intermodal de Marchandises – STIM chargée d'assurer le transport de marchandises de bout en bout en développant le transport combiné rail / route.

POURSUITE DE L'AUTONOMISATION ET DE LA FILIALISATION D'AUTRES ACTIVITES

Entre février 1994 et avril 1995 neuf (09) autres activités ont été autonomisées et / ou filialisées :
3.3.1. Le projet de la STIM a été transformé juridiquement en EPE / SPA en février 1994.
3.3.2. En juin 1994 (04) autre activités existantes au sein des structures régionales ont été filialisées en EPE/SPA chargées de la maintenance des installations de signalisation, de télécommunications et d'énergie – MISTEL :
** MISTEL-SA (Souk Ahras)
** MISTEL-C (Constantine)
** MISTEL-A (Alger)
** MISTEL-O (Oran)
En juillet 1994 a été créé le projet de la société RAIL MAGHREB TRANSPORT Chargée de la location, de la gestion du matériel marchandises ferroviaires et le transport des marchandises à travers les réseaux de chemins de fer maghrébins.

En décembre 1994 :

** l'Unité INFORMATIQUE SERVICES a été transformée juridiquement en EPE/SPA appelée DATA RAIL
** l'ex. Unité RAIL EXPORT a été recréée directement en filiale EPE/SPA RAIL EXPORT chargée de la promotion de l'exportation du savoir-faire ferroviaire par la recherche de marchés à l'étranger notamment maghrébins arabes et africains.
** création de la filiale EPE/SPA RAIL ELECTR chargée des études, de la maintenance et de travaux d'installations d'électrification ferroviaire, métros et tramways, de montage de sous-stations et de caténaire, de formation et d'assistance technique.
** création de la filiale EPE/SPA Mutuelle Générale du Groupe Ferroviaire – MGGF chargée de la médecine de soins, de la médecine sociale, et d'assurances multiples pour les cheminots du groupe

En avril 1995 le projet RAIL MAGHREB TRANSPORT a été transformé juridiquement en filiale EPE/SPA RAIL MAGHREB TRANSPORT.

4. Les realisations du plan :

4.1. Suspension des recrutements – réintégrations (sauf celles de droits)

Difficultés rencontrées : pour répondre à un besoin planifié dans la fonction matériel à l'horizon 1996/1997

- 59 candidats ont été recrutés en 1993
- 99 candidats ont été recrutés en 1994
- 122 candidats ont été recrutés en 1995

Pour formation (durée 3 à 4 ans). Population particulière
– recrutement de quelques cadres supérieurs.

1- Départs en retraite : les départs en retraite ont été réalisés comme convenu.
2- Contrats de travail à durée déterminée : ces contrats n'ont pas été renouvelés.
3- Non remplacement des départs en retraite, licenciements, décès, démissions, réformes…

Départs en retraites : 07/92 ⟶ 12/95 : 1409 agents dont 835 à 55 ans
Autres départs : 〃 〃 : 861 agents
Contractuels : 〃 〃 : 106 agents
Total… 〃 ~~2376 agents~~

Difficultés rencontrées : Pas de difficultés

4- Redéploiement pur et simple (sans changement de filière) 556 agents ont été concernés par cette opération qui a permis à l'Entreprise de combler des déficits sans recourir au recrutement externe.

Difficultés rencontrées :

- Non adhésion du partenaire social (syndicat) pour une bonne partie de l'opération.
- Personnel allergique à la mobilité malgré les compagnes de sensibilisation sur le plan de redressement.
- L'Entreprise a eu recours à des décisions administratives.

5- Reconversion des agents nécessitant une formation complémentaire ou une nouvelle formation : 413 dont :

- A l'école ou au centre de formation : 198
- Stage pratique : 23
- Sur le tas : 192

Difficultés rencontrées :

- Pour les 198 : aucune difficulté. Mieux encore, Le personnel était motivé car en sa qualité de roulant il perçoit plusieurs indemnités qui ne sont pas perçues par les sédentaires.
- Pour les 23 : aucune difficulté. Aller de la fonction « matériel et infrastructures » vers la fonction « exploitation » procure la garantie de la stabilité.
- Pour les 192 : toutes les difficultés du monde (difficultés d'adaptation, longueur du processus…).

5. Mesures incitatives destinees a provoquer des sorties - definitives ou temporaires - pour le personnel en surplus dont l'entreprise n'a pas d'utilisation

1- Départs volontaires : aucun départ volontaire.
2- Congé non rémunéré pour réaliser un projet personnel : 27

3- Congé formation → Avec rémunération : 20 *

→ Sans rémunération : 09 **

(* il s'agit de cas étudiés par l'entreprise et dont la réintégration ne pose aucun problème)
(** projet personnel, la réintégration est assurée mais pas forcément dans un emploi en rapport avec la nouvelle qualification de l'agent.)

4- Essaimage d'activité : non réalisé.

5- Mise à disposition d'une Entreprise ou d'un organisme extérieur : (Allégement de la masse salariale pour une période déterminée). Les profils demandés par certaines entreprises sont les profils des travailleurs occupant des postes clés. Exemple : maintenance, dans ces postes, il n'y a pas de surplus.

6. Mesures incitatives destinees a provoquer des departs en pre-retraite.

Non acceptées par les pouvoirs publics et notamment la Caisse Nationale des Retraites (CNR), (l'aspect légal a été évoqué).

7. Mesures d'ordre technique et organisationnel :

1- **Investissements productifs :** a permis à l'Entreprise de limiter le déficit :

a) En évitant le recrutement au niveau de certains établissements.

b) En redéployant certains agents d'une structure vers une autre.

2- Filialisation d'activités : (SNTF reste propriétaire des nouvelles entités à 100 % des capitaux).

- MISTEL = 704 agents (4 filiales ALGER-ORAN-CONSTANTINE et SOUK AHRAS)
- RAIL-ELECT = 94 agents.

3- Filialisation et création d'activités :

- RAIL TRANSIT : 198 agents
- MGGF : 108 agents

4- Création d'activités :

- STIM : 13 agents
- RAIL EXPORT : 02 agents
- RMT : 10 agents

Difficultés rencontrées.

La filialisation (restructuration) de SNTF a été un moment de mutation très difficile qui a exigé de la détermination, de la prise de responsabilité, notamment vis-à-vis du partenaire social : le syndicat.

Avantages :

- Recomposition des ressources humaines en fonction d'une vision stratégique nouvelle.
- Occasion aussi pour revoir les méthodes de gestion.
- L'intérêt du recyclage des ressources financières du groupes SNTF n'est pas des moindres.

8. Résultat et bilan

Effectif au 01/07/92		18.500
Dont Permanents Contractuels	18.350 150	
Sorties définitives : Dont : Retraite normale	 574	3.513

Retraite anticipée à 55 ans (Convention SNTF-CNR)	835	
Autres départs :	861	
Contrats à durée déterminée (CDD)	106	
Filiales Mistel (4)	704	
" Rail transit	198	
" MGGF	108	
" STIM	21	
" RAIL EXPORT	02	
'' RMT	10	
" Rail-Electr	94	
Effectifs au 31/12/95		**14.987**

Nouveaux ratios : MS / CA

	1992	1993	1994	1995
Masse salariale	2697	3.026	3.089	2.266
Chiffre d'affaires	2352	2.567	2.7414	2.352
	114%	117%	112%	78%

Les ratios MS / CA a connu une nette amélioration, ce résultat est la conséquence directe de la réduction de la masse salariale suite à la réduction des effectifs.

9. Conditions de reussite d'un plan social (du point de vue SNTF)

1- La connaissance parfaite des objectifs de l'Entreprise.

2- L'utilisation de « *la GPRH à la fois comme un outil de conduite du changement organisationnel et comme un levier du changement organisationnel ».* Anne Joyeux (2003)[102]

3- La communication :

- <u>Sur le plan interne :</u>

- Rédaction claire du plan social.
- Utilisation d'un vocabulaire simple.
- Le porter à la connaissance de tous les travailleurs.

- <u>Sur le plan externe :</u>

- Les éléments du plan doivent être connus au moment voulu (juste avant la concrétisation) par les instances administratives, politiques et même médias.

4- Faire adhérer la hiérarchie.

5- Faire accepter les règles du jeu par le syndicat.

6- Développer l'approche managériale.

102 La gestion des sureffectifs : Enjeux et pratiques. Géraldine Schmidt, collectif. Economica 2001

7- Mettre en place un système de formation performant.
8- Faire appel à des spécialistes : psychologues orientateurs et conseils.
9- Aller, si nécessaire, au traitement cas par cas.
10- Prendre en considération les aspects sociaux des travailleurs.

En conclusion, nous pouvons affirmer qu'à travers l'expérience que nous avons menée pendant trois années, nous avons tiré des avantages certains, mais ces avantages auraient pu être plus importants si nous avions pris en considération d'autres facteurs. Ces autres facteurs qui ont été à l'origine des difficultés vécues au cours de notre expérience n'avaient pas été perdus de vue par d'autres réseaux mais qui évoluent dans des conditions différentes (soutien du gouvernement à la restructuration).

Parmi les avantages nous pouvons citer :

- La SNTF a pu éviter le syndrome de la compression des effectifs dans un pays ou la garantie de l'emploi était jusqu'à un passé récent considérée comme un droit indiscutable,
- La SNTF a pu limiter le nombre d'agents au niveau de certains services ou leur présence était plutôt gênante.
- La hiérarchie a été convaincue que la fonction « GRH » est une fonction partagée,
- Cette même hiérarchie a été progressivement impliquée dans tout le processus lié à la réduction, à la formation, redéploiement ou à la reconversion du personnel,
- Le réseau a amélioré le ratio masse salariale/chiffre d'affaires (hors subvention de l'Etat) et malgré une réduction du chiffre d'affaires.
- L'implication du syndicat dans le processus. En effet, le syndicat, même s'il a été parfois réticent, a joué un rôle primordial dans la mesure où il a participé de façon très active aux compagnes de sensibilisation sur les effets de la mise en œuvre du plan de restructuration tout en acceptant lui-même les résultats qui étaient parfois impopulaires à ses yeux. A titre d'exemple, la réorganisation de certaines lignes du régime d'ouverture des gares 1x8 ou 2x8 au lieu de 3x8 a fait perdre à certains travailleurs des indemnités conséquentes.
- Le réflexe d'assisté du cheminot commence à subir le changement. La réaction du personnel était plutôt positive. L'enquête a révélé que cette réaction était due essentiellement au fait qu'il n'y avait pas eu de perte d'emplois et que le représentant du personnel était associé aux décisions prises.
- Le réseau a pu préserver le personnel qualifié qui voulait partir à l'occasion de la restructuration d'autant plus que sa mise en retraite coute plus cher.

Les insuffisances :

- La suspension des recrutements n'a pas permis au réseau de combler les postes vacants de certaines filières par le biais du redéploiement, ces postes notamment ceux de chefs de gares ne peuvent être occupés valablement que par du personnel ayant suivi la formation adéquate et acquis l'expérience nécessaire au sein du réseau. Ne dit-on pas que pour devenir chef de gare, il faut naitre au chemin de fer.

- Le système de formation existant n'était adapté aux actions envisagées.

- La réorganisation de la SNTF en 4 régions au lieu de 19 unités (projet en cours) aurait pu réduire les dépenses de fonctionnement (concentration des moyens) et mettre à la disposition des structures le surplus du personnel qui aura été dégagé suite à ces regroupements.

- Le vieillissement du personnel dont la moyenne d'âge est passée de 39,99 en 1992 à plus de 40 ans en 1995 est la conséquence de la suppression de recrutement pendant trois années consécutives. La création de « creux de génération » et la non injection de « sang neuf » sont deux phénomènes – considérés par le réseau comme un mal nécessaire – dont les conséquences ont commencé à se faire sentir dès l'année 1997. L'expérience nous a enseigné que les entreprises doivent anticiper les besoins en ressources humaines pendant la durée de la restructuration et au-delà. (Annexe N°1).

- Le passage d'une ancienneté moyenne de 13,54 ans en 1992 à plus de 15 ans en 1995 nous montre que le réseau s'est séparé d'une capital expérience assez important (départ en retraite surtout) alors que la préparation de la relève ne s'est pas faite faute de moyens. Les gouvernements gagneraient à intervenir à ce niveau pour soutenir la restructuration des réseaux en finançant le recrutement d'agents devant assurer la relève. (Annexe N°2).

Enfin, vingt ans après, il importe de porter à la connaissance du lecteur que certaines filiales se sont développées au point de susciter l'intérêt de l'investisseur étranger, nous citons à titre d'exemple ESTEL (Ingénierie de signalisation et des télécommunications dans le domaine ferroviaire) dont 49% du capital sont détenus actuellement par SIEMENS.

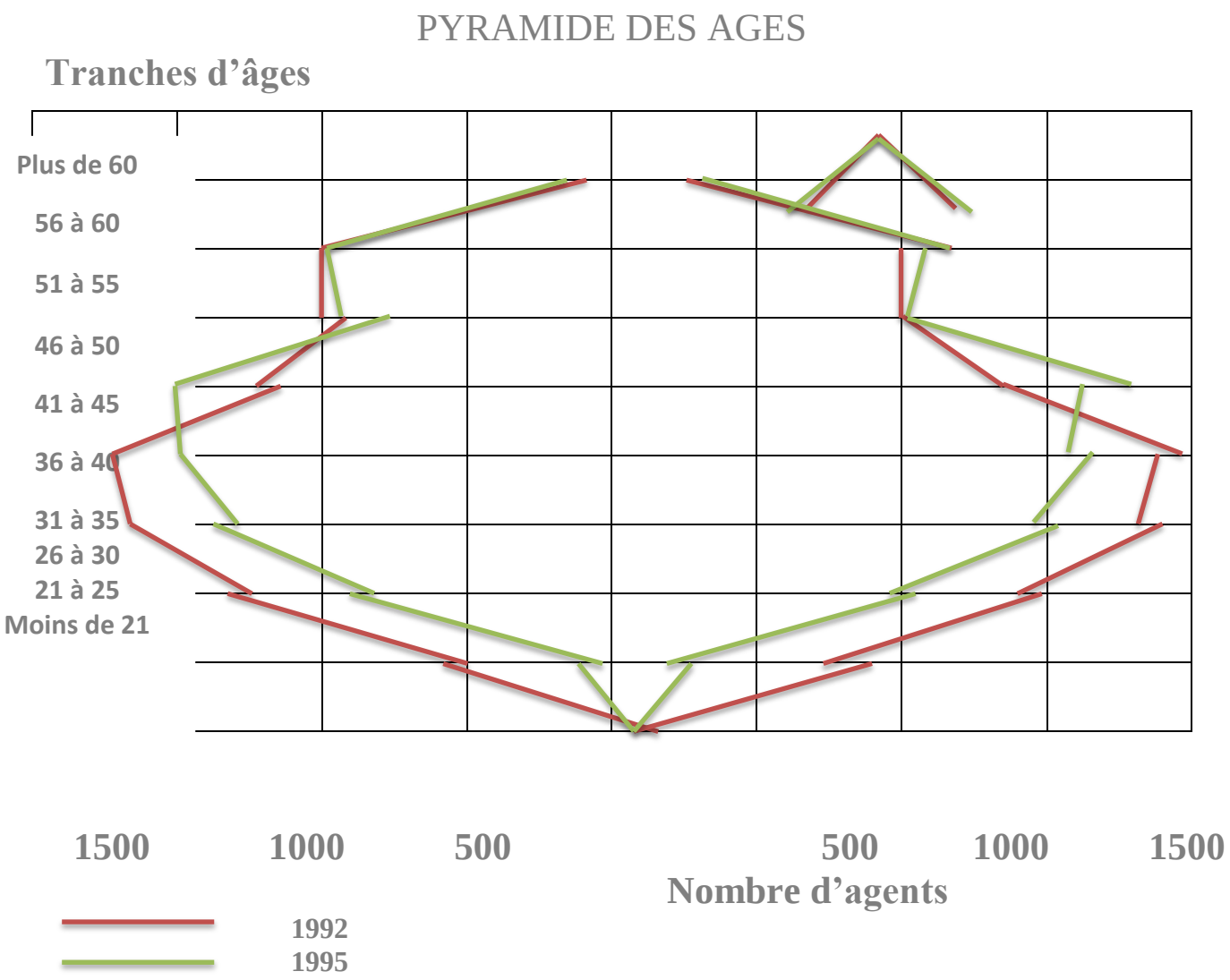
D'autres filiales, à l'instar de Restaurail et EIF, actuellement dénommée : SETIRAIL (Société d'études de l'infrastructure du rail) ont vu leurs effectifs augmenter respectivement de 438 à 580 et de 95 à 179 agents entre 1995 et 2015. Cette augmentation est due essentiellement au développement de l'activité. D'autres par contre, se sont à leur tour restructurées, c'est le cas de Rail Express qui a concentré son activité sur le groupage de colis express et sur la messagerie pour se délester du reste. Ses effectifs sont passés entre 1995 et 2015 de 242 à 178 agents.

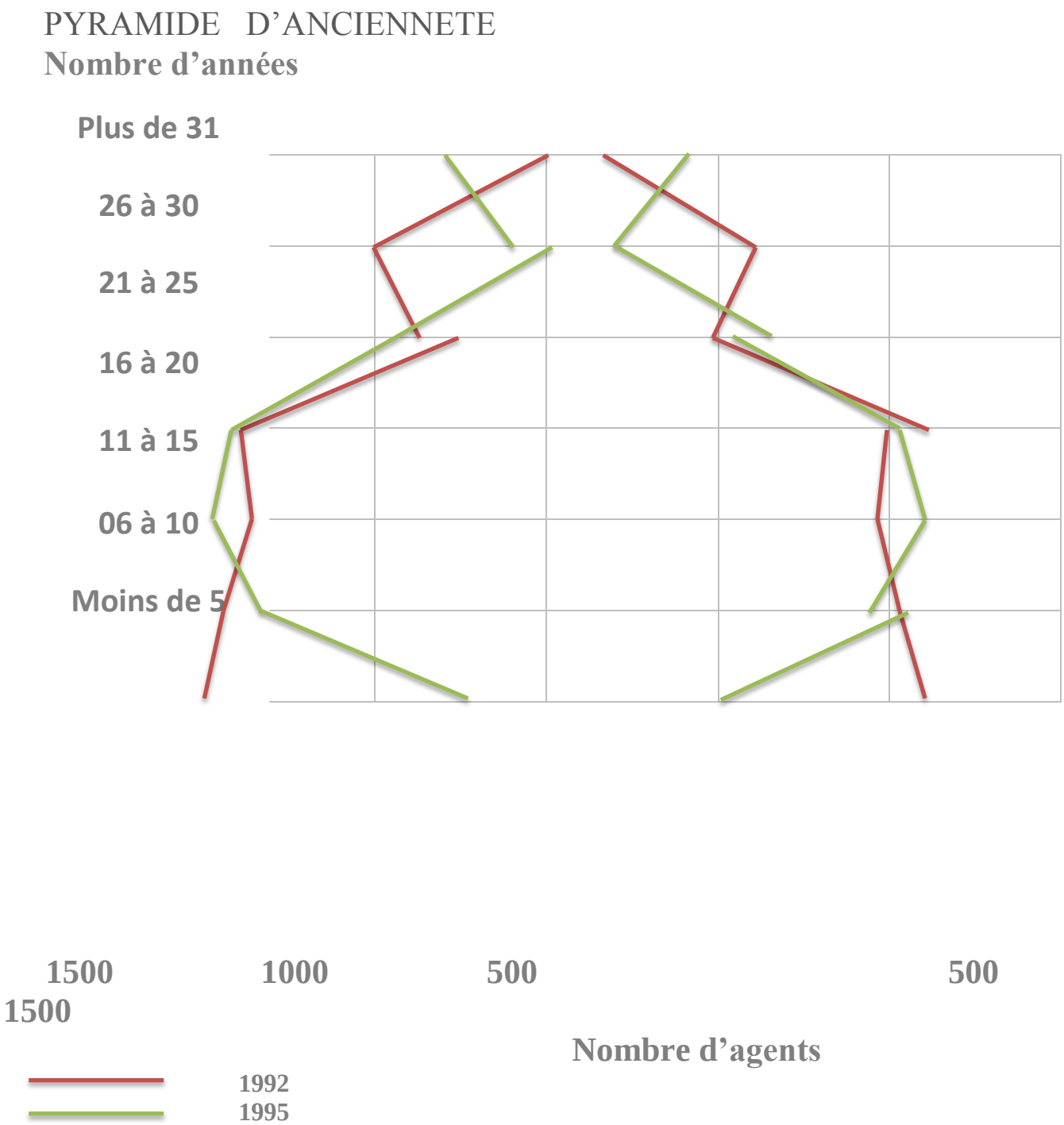
La troisième catégorie de filiales concerne celles qui n'ont pas pu survivre dans un marché qui nécessite plus d'agressivité commerciale, il s'agit de Rail Export, Data Rail et MGGF. Ces dernières ont été dissoutes et leurs effectifs au nombre de 96 avaient été repris par les filiales en développement.

Bibliographie

« Conséquences de la restructuration des entreprises ferroviaires pour les responsables et le personnel des réseaux ». A.F. PEREIRA Revue mensuelle Rail International - juin/juillet 1995.
« Techniques pour la restructuration des chemins de fer ». L. W. Huff, Senior Vice President, Richard J. Barber Associates, USA. Revue mensuelle Rail International - octobre 1990.
« La politique d'essaimage ». KHELIF Abderahim. Conférence sur le management. Alger 1994.
« Ressources humaines et filialisation ». LAYADI Ouznadji. Journées d'études et de réflexion sur la filialisation. Hôtel El Aurassi. 2000.
« La problématique du plan de redressement des entreprises publiques ». A. AFIR. Revue L'ECONOMIE N° 21 février 1995.
« Les effets psychologiques de le restructuration et du redéploiement ». M. BOUGUERRA et Melle SADOUDI. Séminaire sur : Redéploiement et restructuration des entreprises, conséquences sur la gestion de la ressource humaine. ENSAG – Bouzareah – Alger 1992.
« Aspects sociologiques du redéploiement ». M. JOUFFRET. Séminaire sur : Redéploiement et restructuration des entreprises, conséquences sur la gestion de la ressource humaine. ENSAG – Bouzareah – Alger 1992.
« La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques » Géraldine Schmidt. Collectif. Economica 2001.
GRH en situation de crise : Départ volontaire et « Bienveillance ». Yasmina Jaidi2 Sorbonne Universités/ Panthéon - Assas Maurice Thévenet Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris et à l'Essec Business School, Paris. P5 volontariat des salariés. 2011.
La restructuration : un révélateur des déterminants d'un management responsable ? une étude exploratoire chez le leader mondial de plaisance. Mickael NAULLEAU et Nicolas ARNAUD. 2ème congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, octobre 2011.

Annexes


PYRAMIDE DES AGES
Tranches d'âges
Plus de 60
56 à 60
51 à 55
46 à 50
41 à 45
36 à 40
31 à 35
26 à 30
21 à 25
Moins de 21
1500
1000
500
500
1000
1500
Nombre d'agents
1992
1995


PYRAMIDE D'ANCIENNETE
Nombre d'années
Plus de 31
26 à 30
21 à 25
16 à 20
11 à 15
06 à 10
Moins de 5
1500
1000
500
500
1500
Nombre d'agents
1992
1995

DE L'IDENTIFICATION DES RESEAUX PERSONNELS DU DIRIGEANT DE PME A UNE GESTION SYSTEMATIQUE DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

Henri MAHE DE BOISLANDELLE
Professeur émérite, chercheur associé
Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre.
h.mdb@numericable.fr

Jean-Marie ESTEVE
Docteur en sciences de gestion, chercheur associé
Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre.
jm.esteve@meditrag.fr

Avertissement
Cette communication fait suite à celle présentée au congrès de l'IAS de Montréal les 27 & 28 aout 2015 qui avait pour titre « Transmission d'entreprise et transférabilité des réseaux sociaux du cédant au repreneur ». Elle reprend le principe d'un repérage des réseaux de dirigeants de PME avec l'aide d'une grille d'autodiagnostic qu'elle complète par une enquête empirique réalisée sur un échantillon de 46 répondants.

Introduction

Tout le monde s'accorde aujourd'hui à souligner l'importance des réseaux sociaux en matière de management d'entreprise. La participation active à certains d'entre eux pouvant générer des sympathies, des connaissances amicales, des synergies professionnelles, des coopérations, des regards moins indifférents. Les attitudes résultantes peuvent ainsi faciliter des rapprochements avec certaines parties prenantes, et affecter positivement la relation avec l'entreprise. Ainsi, au-delà des tâches de base à accomplir avec les parties prenantes internes ou immédiates (salariés, associés, fournisseurs, clients) il est souhaitable que le dirigeant ou ses proches collaborateurs cultivent méthodiquement une présence active dans les réseaux sociaux externes, plus ou moins éloignés des préoccupations à court terme, de façon à nourrir une veille informationnelle indispensable notamment en PME où les sources d'information principales, permettant la prise de décision, résultent le plus souvent du bouche à oreille.
En outre, « plus les PME sont reliées à des réseaux informationnels riches, plus elles peuvent saisir les opportunités avant les autres tout en s'assurant d'informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles » (Julien. P.A 2007) La participation aux réseaux sociaux connait toutefois des limites pour des raisons de disponibilité (temps/ chronophagie) et de sensibilité personnelle du dirigeant aux relations publiques et aux liens sociaux (ouverture d'esprit). En outre, les relations sociales sont complexes et diverses. Leur nature peut être économique, politique, éthique, morale, philosophique, sociale, sociétale.
Ainsi, au-delà de l'exhortation générale à intégrer des réseaux sociaux, il importe de les hiérarchiser, mais aussi d'acquérir la technique du réseautage tant des cercles existants que des cercles en création.

En d'autres termes, il importe de choisir avec discernement et méthode les réseaux utiles afin d'éviter la dispersion et les participations contre-productives.
Tout d'abord, si l'importance à appartenir à des réseaux fait consensus, notons que la notion de réseau est perçue de façon inégale tant en termes d'étendue (diversité) que d'importance (hiérarchie) selon les dirigeants d'entreprises. Cette diversité de perception est à prendre en considération et à comprendre en termes d'intelligence managériale, de stratégie et de gestion relationnelle de l'entreprise notamment en PME, car elle peut affecter singulièrement les performances. C'est ce que nous souhaitons démontrer dans cette communication.

Dans cette approche, nous verrons que le dirigeant « hâtivement interrogé sur le sujet » adopte une approche restrictive et personnelle de son environnement relationnel (phénomène de proxémie) qu'il explicite sommairement à travers des réponses brèves à un questionnement exploratoire limité, mais dont l'analyse ne manque pas d'intérêt. Pour cela nous procèderons en deux temps.
Dans une première étape nous exposerons les principaux réseaux relationnels immédiats et leur audit à partir d'une grille d'autodiagnostic.
Dans une seconde étape, nous présenterons et analyserons les résultats d'une enquête exploratoire sur les réseaux relationnels immédiats réalisée avec cette même grille sur une population de 46 individus.
Des enseignements issus de l'analyse des résultats empiriques nous évoquerons les perspectives d'approfondissement sur lesquelles nous sommes actuellement engagés et notamment la conception partenariale élargie des réseaux relationnels incluant divers niveaux de parties prenantes et la gestion systématique et méthodique des réseaux relationnels les concernant.

1. Les principaux réseaux relationnels immédiats du dirigeant et leur audit à partir d'une grille d'autodiagnostic

Les réseaux sociaux (relationnels) étant très divers et de poids inégaux, au regard des intérêts de l'entreprise et du dirigeant, il importe d'en dresser une liste afin de faciliter le questionnement exploratoire des dirigeants interrogés (typologie provisoire).
Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons retenu ci-dessous dix grandes catégories de cercles relationnels susceptibles d'être déclinés en éventualités. Pour plus de clarté, nous avons illustré chacun d'eux par des exemples (entre parenthèses) afin de préciser le rôle du questionné au sein du cercle évoqué [Président ou membre], [Statut…].

1) Cercle professionnel (ex : Club de dirigeant, Club Entreprendre, Cluster, Pôle de compétitivité…) [Président ou membre]
2) Cercle d'influence (ex. réseau de décisionnaires, cercle politique…) [Président ou membre]
3) Cercle philosophique (ex : loge maçonnique, cercle spirituel…) [Statut au sein du cercle]
4) Cercle familial/amical (ex : famille, proches, amis…) [Statut à préciser]
5) Cercle social (ex : association caritative, association anciens élèves, association de pompiers, maison de l'emploi, MJC…) [Président ou membre]
6) Cercle sportif (ex : golf, rugby, tennis, handball…) [Président, sponsor ou membre]
7) Mandat externe (ex : conseiller SFPI, conseiller Banque de France, magistrat consulaire, administrateur à l'université, syndicat patronal…) [Statut de mandataire]
8) Autre activité personnelle (ex : conférencier, auteur d'ouvrages, chercheur associé université…) [Statut à préciser]
9) Réseau Internet (Twitter, Facebook,…) [Impact marketing…]
10) Réseau occasionnel (Foire, salon professionnel, colloque...)

Partant de cette liste il importera de distinguer pour chaque cercle/réseau : la proximité avec l'entreprise, le(s) soutien(s) local(ux), les apports méthodologiques, la solidarité et l'entre-aide personnelle, les apports dans les pratiques du management, les apports au plan spirituel, éthique et moral…Plus précisément une grille d'autodiagnostic pourra être confectionnée.

Partant de cette liste de cercles relationnels on peut construire une grille de repérage des réseaux d'un dirigeant sous la forme d'un tableau à double entrée distinguant 10 types de cercles en ligne et 6 types d'impacts de ces cercles en colonne (proximité avec l'entreprise, soutiens politiques locaux, apports en méthodes, solidarité entre aides, apports managériaux, apports spirituels éthiques moraux). Cette grille, accompagnée des explicitations précédentes sur les divers cercles ainsi que du barème relatif au poids pour chaque intersection ligne/colonne, aidera les enquêtés à répondre de façon cohérente.

Grille d'autodiagnostic des réseaux relationnels personnels
Nom de l'association, de l'organisation
ou du contact Proximité avec l'entreprise Soutiens
politiques
locaux Apports en
méthodes Solidarité
entre aides Apports
managériaux Apport(s)
- spirituel

- éthique
- moral(e) Score horizontal ∑

Cercle professionnel (1)

Cercle d'Influence (2)

Cercle philosophique (3)

Cercle familial et amical (4)

Cercle social (5)

Cercle sportif (6)

Mandat externe (7)

Autre activité (8)

Réseau Internet (9)

Réseau occasionnel (10)

Score vertical ∑

N. B. À l'intersection de chaque ligne/colonne, on peut noter le poids du lien de 0 à 3.
[0] = nul ; [1] = faible ; [2] = notable ; [3] = fort.

Une fois le tableau complété par le répondant il est possible de totaliser par lignes et par colonnes les réponses afin d'obtenir des scores horizontaux et des scores verticaux. Partant de là on peut juger de l'importance relative (aux yeux du répondant) de tel ou tel cercle/réseau et analyser les réponses fournies. Un premier audit réticulaire pourra ainsi être réalisé. Le classement hiérarchisé des totaux des lignes permettra de juger des cercles les plus importants, d'en chercher les justifications et de voir les apports sur tel ou tel paramètre. L'examen des colonnes permettra d'éclairer les principaux apports de chaque cercle sur tel ou tel paramètre. L'examen des totaux par colonne aidera à trouver la source des apports les plus recherchés, par exemple pour les soutiens ou pour les apports méthodologiques…

Dans le cadre de cette réflexion, nous avons voulu aller plus loin en réalisant une enquête auprès d'un échantillon d'une cinquantaine de dirigeants de PME afin de juger de la pertinence de ce questionnement sur un échantillon. La grille d'autodiagnostic des réseaux relationnels accompagné de commentaires explicatifs a été administrée à cet échantillon. Il en est ressorti 46 réponses exploitables traitées statistiquement et dont nous avons tiré divers enseignements présentés ci-dessous.

2. Les résultats d'une enquête exploratoire sur les réseaux immédiats

La hiérarchisation des réponses recueillies sur l'ensemble des 46 réponses conduit à la ventilation suivante.

A. Importance des cercles pour l'ensemble des répondants

Pour les 46 répondants, les cercles d'influence par ordre d'importance font apparaître

1) cercle professionnel (16,55%)
2) cercle familial et amical (13,73%)
3) cercle d'influence, mandats externes, cercle philosophique (> 10%)
4) cercle social, réseaux occasionnels (< 10% et > 8%)
5) cercle sportif, réseaux Internet (< 8%).Le cercle professionnel et le cercle « familial/amical » dominent nettement. Toutefois, aucun cercle ne peut être négligé, car certains membres les considèrent parfois essentiels à leur microcosme.

Importance des cercles tous secteurs confondus

		Classement
Professionnel	16,55%	1
Influence	10,94%	3
Philosophique	10,37%	5
Familial et amical	13,73%	2
Social	9,42%	6
Sportif	7,94%	8
Mandat externe	10,48%	4
Autre activité	6,21%	9
Réseau Internet	5,50%	10
Réseaux occasionnels	8,86%	7

Curieux de savoir le poids de chaque cercle sur les six paramètres impactés notés dans la grille d'autodiagnostic un traitement statistique fait apparaître des poids relatifs (%).

Incidence du cercle professionnel (16.55%, premier des dix cercles proposés)

Proximité avec l'entreprise	25,16%
Soutiens politiques locaux	10,02%
Apports en méthodes	18,55%
Solidarité entraide	17,48%
Apports managériaux	17,91%
Apport(s): spirituel, éthique, moral	10,87%

Le graphe fait apparaître l'incidence du cercle professionnel sur les différents paramètres. Il souligne notamment la proximité avec l'entreprise, les apports en méthode, la solidarité et les apports managériaux. La proximité du cercle professionnel avec l'entreprise se dégage nettement. Il s'agit d'une approche technique, de métier entre confrères ou parties prenantes étroitement liées à la production.

Incidence du cercle familial et amical (13.73%)

Proximité avec l'entreprise	20,97%
Soutiens politiques locaux	21,29%
Apports en méthodes	10,65%
Solidarité entraide	20,65%
Apports managériaux	11,61%
Apport(s): spirituel, éthique, moral	14,84%

Le graphe fait apparaître l'incidence du cercle familial et amical sur les différents paramètres.
Il souligne notamment l'effet sur la proximité avec l'entreprise, la solidarité/entraide ainsi que sur les apports éthiques et moraux. Cette proximité avec le cercle familial vient des caractéristiques de l'échantillon en majorité composé de dirigeants de PME et TPE pour lesquels le soutien de la famille reste primordial (notamment financier).

Incidence du cercle d'influence (10.94%)

Proximité avec l'entreprise	20,05%
Soutiens politiques locaux	9,51%
Apports en méthodes	11,31%
Solidarité entraide	27,51%
Apports managériaux	11,05%
Apport(s): spirituel, éthique, moral	20,57%

Le graphe fait apparaître la contribution du cercle d'influence aux différents paramètres. Il renforce notamment la proximité avec l'entreprise, les soutiens politiques locaux, la solidarité et les apports spirituels.

Incidence du cercle mandat externe (10.48%)

Proximité avec l'entreprise	22,56%
Soutiens politiques locaux	13,47%
Apports en méthodes	17,17%
Solidarité entraide	15,82%

Apports managériaux 18,52%
Apport(s): spirituel, éthique, moral 12,46%

Le graphe fait apparaître la contribution du cercle mandat externe à différents paramètres. Il ressort un impact élevé sur la proximité de l'entreprise, les apports en méthode et les apports managériaux et un impact moindre sur la solidarité et les soutiens politiques.

Incidence du cercle philosophique (10.37%)
Proximité avec l'entreprise 11,90%
Soutiens politiques locaux 12,24%
Apports en méthodes 12,59%
Solidarité entraide 23,81%
Apports managériaux 12,24%
Apport(s): spirituel, éthique, moral 27,21%

Le graphe fait apparaître la contribution essentiellement du cercle philosophique sur la solidarité et les apports spirituels. Les autres paramètres n'étant affectés qu'à hauteur de 10% environ. L'incidence de ce cercle est complémentaire du cercle professionnel. Cette complémentarité peut être une source de stabilité en contribuant au développement du savoir-être du dirigeant. Ce complément d'apport d'éthique, de sagesse, de discernement ne peut qu'enrichir la personnalité du chef d'entreprise.

Ayant considéré les incidences des cercles pour l'ensemble de l'échantillon il nous a semblé intéressant de voir si l'appartenance sectorielle avait un effet sur les hiérarchisations entre cercles et sur les impacts.

B. Importance et apports des cercles par secteur d'activité

Ici sont distingués le secteur « industries » composé par des entreprises diverses produisant des produits physiques et le secteur « services » composé de commerçants et de professions libérales.

Comparaison entre / tous secteurs confondus /secteur industries et secteur services

Nombre de répondants	46	20	26
	Tous secteurs confondus	Secteur industries	Secteur services
Cercle professionnel	16,55%	14,89%	18,34%
Cercle d'influence	10,94%	11,22%	10,64%
Cercle philosophique	10,37%	10,13%	10,64%
Cercle familial et amical	13,73%	12,03%	15,55%
Cercle social	9,42%	8,97%	9,90%
Cercle sportif	7,94%	8,84%	6,97%
Mandat externe	10,48%	12,51%	8,29%
Autre activité	6,21%	7,21%	5,14%
Réseau Internet	5,50%	5,37%	5,65%
Réseaux occasionnels	8,86%	8,84%	8,88%

Il ressort du comparatif tous secteurs/ industries/ services des incidences différentes sur les cercles relationnels.
Nous avons noté en gras les différences les plus notables qui concernent le cercle professionnel, le cercle familial et amical pour le secteur service ; le cercle mandats externes.
pour le secteur industries. Sur les autres cercles, les écarts entre les 3 colonnes sont peu significatifs.

C. Analyses spécifiques au secteur industries

Incidence du « cercle d'influence » (industries)

Proximité avec l'entreprise	Cercle Influence	20,61% Tous secteurs 20,97%
Soutiens politiques locaux	23,03%	21,29%
Apports en méthodes	11,52%	10,65%
Solidarité entraide	20,00%	20,65%
Apports managériaux	12,12%	11,61%

Apport(s): spirituel, éthique, moral 12,73% 14,84%

Le graphe distingue l'ensemble des 46 entreprises (blanc cerclé de noir) et celles relevant des industries (en noir). Il apparaît que la contribution du « cercle d'influence » pour l'industrie est assez peu différente de l'ensemble des entreprises (tous secteurs confondus). Il est à noter que l'écart le plus net apparaît au niveau des soutiens politiques locaux nettement plus marqués dans l'industrie que pour l'ensemble des secteurs.

Proximité avec l'entreprise Mandats externes
Industries
22,83% Tous secteurs
22,56%
Soutiens politiques locaux 15,22% 13,47%
Apports en méthodes 15,76% 17,17%
Solidarité entraide 16,85% 15,82%
Apports managériaux 17,39% 18,52%
Apport(s): spirituel, éthique, moral 11,96% 12,46%

Incidence du cercle « mandats externes » (industries)

Il apparaît que la contribution du cercle « mandats externes » pour les industries est assez peu différente de l'ensemble des entreprises (tous secteurs confondus). L'écart le plus net apparaît au niveau des soutiens politiques locaux nettement plus marqués dans l'industrie.

D. Analyses spécifiques pour le secteur « services »

Secteur Services Tous secteurs
Proximité avec l'entreprise 24,80% 25,16%
Soutiens politiques locaux 8,40% 10,02%
Apports en méthodes 19,20% 18,55%
Solidarité entraide 17,60% 17,48%
Apports managériaux 18,40% 17,91%
Apport(s): spirituel, éthique, moral 11,60% 10,87%

Incidence du « cercle professionnel » (services)

La contribution du « cercle professionnel » pour les services est assez peu différente de l'ensemble des entreprises (tous secteurs confondus). L'écart le plus net apparaît au niveau des soutiens politiques locaux nettement moins marqués que sur l'ensemble.

Incidence du « cercle familial-amical » (services)
Secteur Services Tous secteurs
Proximité avec l'entreprise 20,28% 20,05%
Soutiens politiques locaux 9,43% 9,51%
Apports en méthodes 11,32% 11,31%
Solidarité entraide 28,77% 27,51%
Apports managériaux 10,38% 11,05%
Apport(s): spirituel, éthique, moral 19,81% 20,57%

Il apparaît que la contribution du cercle « professionnel » pour les services est assez peu différente de l'ensemble des entreprises (tous secteurs confondus). Seule la solidarité est plus marquée.

E. Analyse des apports par taille d'entreprise (tous secteurs confondus)

Comparaison entre toutes les tailles

(26 réponses)
< 20 salariés (20 réponses)
> 20 salariés (46 réponses)
Tous
Professionnel 18,30% 14,94% 16,55%
Influence 9,82% 11,97% 10,94%
Philosophique 9,89% 10,82% 10,37%
Familial et amical 14,91% 12,64% 13,73%
Social 9,96% 8,92% 9,42%

Sportif	7,01%	8,79%	7,94%	
Externe		10,18%	10,75%	10,48%
Autre activité		5,02%	7,30%	6,21%
Réseau Internet			5,09%	5,88%	5,50%
Réseaux occasionnels			9,82%	7,98%	8,86%

Il ressort du tableau comparatif

Pour les entreprises de < 20 salariés

Pour les entreprises de > 20 salariés

Les cercles professionnels, familiaux, sociaux et les réseaux occasionnels sont supérieurs sur les choix des entreprises de plus de 20 salariés.

Les cercles d'influence, philosophiques, sportifs et autres activités sont sensiblement supérieurs aux choix des entreprises de moins de 20 salariés.

Il ressort que les dirigeants des PME, ayant un effectif qui demande un niveau minimum de structuration managériale, investissent plus facilement les cercles transversaux (d'influences, philosophiques, sportifs). Ils peuvent ainsi participer plus facilement à d'autres activités.
Cette recherche de transversalité peut s'expliquer par la complexité croissante du management avec la taille de la PME. Il s'en suit naturellement une recherche de lieux où puiser des ressources dont la structure a besoin (experts en tous domaines : avocat, assureur, médecin, architecte, fonctionnaires, politiques…). Par exemple, il est admis que la présence à une soirée dans une loge sportive d'un stade (foot, rugby) à l'occasion d'un grand événement sportif permet une densité d'échanges avec les décideurs politiques, économiques, financiers et administratifs du territoire. Ainsi, la pratique d'un marketing réticulaire plus étendu permet une vision plus vaste du marché tout en élargissant les rapports avec les parties prenantes. C'est dans les PME d'une certaine taille (> 20) que l'on trouve les ressources nécessaires pour y parvenir.
En revanche, les dirigeants en charge d'une entreprise de moins de 20 salariés privilégieront la proximité avec les réseaux professionnels, la famille et les amis. Ces dirigeants solliciteront également plus les réseaux occasionnels comme les « foires exposition ». Leur approche semble ainsi à la fois plus technicienne (ressources de proximité à travers les réseaux professionnels), et plus affective (liens familiaux et amicaux).
Confirmant notre remarque nous avons constaté que certaines grandes entreprises ordonnent à leurs responsables d'intégrer les cercles qu'elles ont identifiés comme porteurs de business. C'est une stratégie réticulaire qu'il convient d'adapter au monde de la PME et aux moyens dont elles disposent.
Cette stratégie pour mailler un territoire permet aux responsables d'identifier les trous structuraux (Burt. R, 1992) pour y être présents et détenir une forme de pouvoir.

F. Analyse des apports par tranche d'âge en général

Comparaison entre toutes les tranches d'âge

	3 réponses				
entre 20 et 40 ans		24 réponses			
entre 40 et 60 ans		19 réponses			
plus de 60 ans	46 réponses				
Total					
professionnel	13,33%	18,13%	15,82%	16,55%	
d'influence	10,33%	10,42%	11,56%	10,94%	
philosophique	15,67%	10,34%	9,20%	10,37%	
familial et amical		11,00%	14,03%	14,07%	13,73%
social	11,33%	8,70%	9,66%	9,42%	
sportif	11,00%	6,81%	8,29%	7,94%	
Mandat externe	8,67%	10,66%	10,72%	10,48%	
Autre activité	7,33%	7,63%	4,64%	6,21%	
Réseau Internet	3,00%	5,09%	6,46%	5,5%	
Réseaux occasionnels		8,33%	8,20%	9,58%	8 ,86%

Constats résultant du comparatif
L'importance du cercle professionnel est la plus grande pour les 40/60 ans
L'importance du cercle d'influence est la plus grande pour les plus de 60 ans
L'importance du cercle philosophique est la plus grande pour les 20/40 ans
L'importance du cercle social est la moins grande pour les 40/60 ans
L'importance du cercle sportif est la plus grande pour les 20/40 ans et la moins grande pour 40/60 ans.
L'importance du cercle mandat externe est la moins grande pour les 20/40 ans
L'importance du cercle « autres activités » est la moins grande pour les plus de 60 ans
L'importance du cercle réseau Internet est la moins grande pour les 20/40 ans
L'importance du cercle réseaux occasionnels est la plus grande pour les plus de 60 ans
Analyses spécifiques de certains cercles en fonction de l'âge
Pour les entreprises dont le représentant se situe entre 20 et 40 ans
Incidence du « cercle sportif » par exemple

Proximité avec l'entreprise	15,15%	21,78%
Soutiens politiques locaux	21,21%	20,89%
Apports en méthodes	12,12%	8,89%
Solidarité entraide	15,15%	21,78%
Apports managériaux	15,15%	10,67%
Apport(s): spirituel, éthique, moral	21,21%	16,00%

Il apparaît que la contribution du « cercle sportif » aux différents paramètres diffère sensiblement de l'ensemble des entreprises. Proximité avec l'entreprise plus faible, apports en méthode plus élevés, solidarité plus faible, apports managériaux plus élevés, apports spirituels et éthiques plus élevés.

G. Conclusion de l'étude empirique

Il ressort de cette étude empirique partielle et exploratoire.

- Que les dirigeants de PME sont globalement sensibles à la notion de réseau relationnel formel ou informel.
- Que les principaux réseaux sont
  - en 1 : les cercles professionnels,
  - en 2 : les cercles familiaux/amicaux
  - en 3 : les cercles d'influence, les mandats externes, et les cercles philosophiques.
- Que la plupart des cercles ont des incidences sur six paramètres jugés importants pour les dirigeants. Ils concernent notamment les soutiens, les apports méthodologiques, la solidarité…
- Que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et l'âge du dirigeant affectent les perceptions et donc les résultats.

Des enseignements tirés de l'étude empirique on peut légitimement s'orienter vers un élargissement des parties prenantes au sens de la RSE et de la norme ISO 26000.

3. Vers une gouvernance partenariale

Ce travail représente un premier résultat correspondant à ce que nous avons appelé une approche restreinte et personnelle de l'environnement relationnel du dirigeant. Il en résulte des apports significatifs, mais aussi le constat de quelques insuffisances. Ainsi le cercle professionnel pourrait être décliné en différentes composantes relationnelles plus détaillées (avec les salariés, les fournisseurs, les clients, les banquiers…) afin d'expliciter mieux la nature de l'importance du cercle professionnel dans sa diversité. Par ailleurs la construction du questionnaire pourrait être améliorée en distinguant un nombre de secteurs plus affiné, des tailles plus étendues en termes de salariés ou de chiffre d'affaires, des tranches d'âges de dirigeants plus étroites et un nombre de questionné plus grand afin de permettre des tris croisés et des analyses factorielles.

Nous envisageons pour le futur une nouvelle enquête avec un questionnaire, plus conséquent, intégrant systématiquement toutes les parties prenantes externes considérées sous l'angle relationnel afin d'aller en direction d'une gestion systématique du plus grand nombre de réseaux concernant les entreprises dans leurs échanges avec les divers environnements.

Pour cela le dirigeant, préparé à la démarche, sera conduit à considérer son expérience professionnelle dans une plus grande étendue/diversité, lui permettant d'aborder le problème de la gestion partenariale de façon moins dilettante, donc plus riche, systématique et méthodique.

Les environnements à considérer seront les parties prenantes définies par Freeman (1984) comme « tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Cette définition introduit le lien avec une perspective managériale et stratégique. Reprise par d'autres auteurs, qui soulignent que l'entreprise doit porter son attention aux revendications des parties prenantes qui sont

importantes pour sa survie (Donaldson, 1995), (Post, Preston and Sachs 2002) proposent une définition large des parties prenantes en incluant tout individu ou groupe qui contribuent, de manière délibérée ou non, à la création de valeur pour une firme, qui sont ses bénéficiaires ou qui partagent ses risques. Cette définition introduit l'idée de contribution volontaire ou non volontaire, ce qui permet d'inclure les parties prenantes qui ne sont pas des acteurs actifs en termes de revendications, mais des partenaires passifs.
Ainsi une liste de parties prenantes sera établie sous la forme de cercles concentriques plus ou moins distants, validés par les dirigeants de PME.
Pour plus de précision, rappelons que les parties prenantes sont des acteurs intéressés par les activités de l'entreprise et les décisions qui y sont prises, soit qu'ils soient affectés par ces décisions, soit qu'ils puissent inversement les influencer (Stakeholders). Il est à noter que toute partie prenante peut se révéler une opportunité pour l'entreprise, ou constituer une menace.
Les parties prenantes sont soit internes soit externes :
-Internes : dirigeants, propriétaires, salariés et leurs représentants …
-Externes : - économiques : clients, fournisseurs, sous-traitants, partenaires financiers …
- sociopolitiques : institutions publiques, société civile …
Les parties prenantes sont soit primaires soit secondaires :
-Primaires elles sont liées par contrat avec l'entreprise
-Secondaires elles sont influencées par l'entreprise sans y être liées par contrat.

Les parties prenantes peuvent exercer un contre-pouvoir en poursuivant leurs propres objectifs et en cherchant à faire valoir leurs intérêts, elles peuvent exercer leur pouvoir en opposition à l'action des managers. Le manager doit le prendre en compte.
Ce pouvoir peut provenir de :
• La possession d'une compétence rare
• La bonne connaissance de certaines règles de fonctionnement
• La maîtrise de l'information interne et externe
• La maîtrise des relations avec l'environnement
• La contribution aux ressources et aux débouchés
(M. Crozier 1977). A ces sources de pouvoir, on peut y ajouter des pouvoirs de contrainte, de dissuasion, de pression provenant d'acteurs secondaires plus ou moins éloignés.
Il résulte de cela un impact sur la gouvernance de l'entreprise. En d'autres termes des conséquences sur les mécanismes qui contrôlent les dirigeants, on parle de « management du management ». Il s'agit pour les parties prenantes « d'encadrer » les décisions des dirigeants.
Ainsi le modèle de gouvernance actionnariale, selon lequel les actionnaires détenteurs du capital contrôlent les dirigeants détenteurs du pouvoir de gestion, dans un objectif exclusif de maximisation de la valeur, est remis en cause. Peut se substituer alors le modèle de gouvernance partenariale par lequel l'ensemble des partenaires de l'entreprise contrôle de fait les dirigeants. La gouvernance partenariale poursuit alors l'objectif de satisfaire les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

Les principales parties prenantes

Partie prenante Attentes et missions
Dirigeants Définissent la stratégie de l'entreprise. Recherchent la performance
Propriétaires Nomment et cherchent à contrôler l'équipe de direction. Participent aux décisions stratégiques. Visent l'obtention de dividendes …
Salariés Visent à obtenir des rémunérations, des conditions de travail satisfaisantes, une sécurité de l'emploi, à être valorisés par la formation…
Syndicats Cherchent à modifier les décisions pour les rendre favorables aux salariés …
Clients Consommateurs et distributeurs recherchent la qualité, le prix, le respect des délais, du cahier des charges …
Fournisseurs Cherchent à obtenir des conditions favorables en termes de prix, de volumes d'achat, de fidélisation…
Partenaires financiers Cherchent en proposant des services, à minimiser le risque et à maximiser le rendement …
Institutions publiques État et Collectivités territoriales, cherchent à réglementer, contraindre, réguler parfois inciter …
Société civile Associations diverses, défendent des intérêts collectifs. Exigent sécurité, transparence ….
Concurrents Cherchent à maximiser leur part de marché, attendent de la loyauté …
Autres acteurs revendiquent des attentes diverses à l'égard de l'entreprise …

Bibliographie

AFNOR. (2010), NF ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.
Alrich H. and Zimmer C. (1986) "Entrepreneurship through social networks", in Donald Sexton and R. Smilor (Eds) The Art and Science of Entrepreneurship, New-York, Ballinger.
Baillette. P, (2000) « L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Montpellier 2. (2003) Revue internationale P. M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 16, n° 1, 2003, p.43-73.
Baret. C, Huault. I, et Picq. T, (2006) « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations » Revue française de gestion. /4.
Barnir, A. et Smith, K.A. (2002), « Interfirm alliances in the small business: The role of social networks », Journal of Small Business Management, p. 219-232.
Bikanda, P.J. (2002), « Le lien social de fidélisation et la théorie des interactions de Goffman : Application à un secteur de service informel au Cameroun », RAMEGE, Séminaire. P.
Bourdieu P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », Actes de la recherche en sciences sociales, no 31, janvier, p. 2-3. (2000), Les structures sociales de l'économie, Paris, Seuil, 2000.
Burt R., (1992) Structural Holes, The Social Structure of Competition, Havard University Press. (2000), "The Network Structure of Social Capital", Research in Organizational Behaviour.
Cooper A.C., Folta T.B. and Woo C. (1995) "Entrepreneurial Information Search", Journal of Business Venturing, vol.10, pp.107-120.
Crozier. M et Friedberg. E (1977)"L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective". Éditions du Seuil. Collection "Sociologie politique"
Degenne, A. et Forse, M. (1994), Les réseaux sociaux, Paris, Armand Colin.
Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.' Academy of Management Review, 20:1, 65–91.
Ducheneaut B. (1996) Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses. Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
Falemo. B. (1989) "The firm's external persons: Entrepreneurs or network actors? » Entrepreneurship & Regional Development, 1, pp.167-177.
Freeman. RE (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach was first published in 1984 as a part of the Pitman series in Business and Public Policy.
Geindre S. (2012), « S'approprier le réseau du cédant après une reprise», Entreprendre et Innover (N° 14) p 40-48.
Granovetter, M. (1973), « The strength of weak ties: a network theory revisited », American Journal of Sociology, 78, pp.1360-1380... 22. Granovetter, M. (1976), « Network sampling, some first steps », American Journal of Sociology, 81, p. 1287-1303. (1985) "Economic action and social structure: the problem of Embeddedness", American Journal of Sociology, Volume 91, Issue 3 (Nov., 1985). (2000). Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie. Préface de Jean-Louis Laville, Benoît Levesque et Isabelle This-Saint-Jean ; introduction de l'auteur. Paris, Desclée de Brouwer (Sociologie économique), 239 p.
Julien, PA. (2007) : « Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME »
Vème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat Sherbrooke, 4-5 octobre.
Mahé de Boislandelle. H, (2015) « gestion des ressources humaines dans les PME » Economica, Paris, 3e édition, 420p.
(1996) « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME » Revue Gestion 2000, vol 4, juillet-août (18p).
(1996) « L'effet de microcosme en PME » CIFPME, Trois-Rivières, UQTR, Québec, oct. (1994), « Les théories de la transaction et de l'agence bases explicatives de pratiques de GRH » 4° Congrès de l'AGRH, HEC- Jouy-en-Josas, nov.
Mahé de Boislandelle. H et Estève. JM : (2015), « Conduire une transmission en PME » EMS, Paris, 200p.
(2015) « Transmission d'entreprise et transférabilité des réseaux sociaux du cédant au repreneur » IAS Montréal, 27 & 28 aout 2015.
Ostgaard, T.A, et Birley S., « Personal Networks and firm Competitive Strategy-A Strategic or Coincidental Match? », Journal of Business Venturing 9, p. 281-305.
Post. J, Preston. L, Sauter-Sachs. S (2002), "Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth". Stanford University Press, 320 p.
Smeltzer L.R., Fann G.L. and Nikolaisen V.N. (1988) "Environmental Scanning Practices in Small Business", Journal of Small Business Management, vol.26, n°3, pp. 55-62. Les PME ne disposent généralement pas de services spécialisés dans l'étude de l'environnement, alors que ceux-ci sont plus fréquents dans les grandes organisations.

LA STRUCTURE DE REMUNERATION GLOBALE ET L'IMPACT DE SES VARIABLES D'ACTION SUR LA MOTIVATION AUTONOME DES JEUNES AU TRAVAIL

Nisrine MANKAR BENNIS
Doctorante
Laboratoire en Stratégie & Management des Organisations / LASMO
ENCG-SETTAT/ UNIVERSITE HASSAN I - MAROC
bennisnisrine@yahoo.fr

Mohammed FARIDI
Enseignant chercheur
Laboratoire en Stratégie & Management des Organisations / LASMO
ENCG-SETTAT/ UNIVERSITE HASSAN I - MAROC
mfaridicom@yahoo.fr

Résumé
La motivation des salariés et notamment des jeunes est une nécessité vitale pour le succès des entreprises. Le capital humain étant le réel avantage compétitif de l'entreprise soucieuse de se démarquer de ses concurrents. Or ce capital humain ne peut être efficace et efficient que s'il est motivé pour l'accomplissement de ses tâches. Ainsi, comprendre ce qui motive les salariés et notamment les jeunes, permettra aux managers de mobiliser le plein potentiel de chaque personne et diriger plus efficacement leur énergie.
Réfléchir sur la motivation au travail revient donc à s'intéresser aux pratiques que les managers devraient appliquer pour susciter chez les salariés la volonté de donner le meilleur d'eux-mêmes.
Cette étude tente, justement, d'analyser l'influence du système de rémunération lié à certaines pratiques de management sur la motivation des salariés, et en particulier des jeunes.

Mots clés : motivation autonome, rémunération, autodétermination

1- Introduction
Réussir à intégrer, gérer et motiver les salariés est un sérieux défi pour les organisations désireuses de se démarquer dans un contexte de plus en plus concurrentiel marqué par la mondialisation et la guerre des talents.
La motivation des salariés et notamment des jeunes est une nécessité vitale pour le succès des entreprises, le capital humain étant le réel avantage compétitif de l'entreprise soucieuse de se démarquer de ses concurrents, or ce capital humain ne peut être efficace et efficient que s'il est motivé pour l'accomplissement de ses tâches. Ainsi comprendre ce qui motive les salariés et notamment les jeunes permettra aux managers de mobiliser le plein potentiel de chaque personne et diriger plus efficacement leur énergie.
Réfléchir sur la motivation au travail revient donc à s'intéresser aux pratiques que les managers devraient appliquer aux salariés pour susciter chez eux la volonté de donner le meilleur d'eux-mêmes.
Cette communication tente justement d'analyser l'influence du système de rémunération lié à certaines pratiques de management sur la motivation des salariés, en particulier des jeunes. Elle tente de concilier deux perspectives théoriques, celle de la justice organisationnelle et de l'autodétermination pour mieux

appréhender l'effet du système de rémunération et des perceptions de justice sur la motivation autonome des salariés et notamment des jeunes.
L'originalité de cette recherche réside dans sa volonté d'étudier l'impact des systèmes de rémunération non pas sur la motivation extrinsèque ou contrôlée qui est par nature instrumentale mais sur la motivation autonome qui revient à accomplir des tâches par conviction ou pour le plaisir, la population visée par cette recherche constitue une deuxième source d'originalité puisqu'elle s'intéresse à une catégorie en particulier de travailleurs à savoir les jeunes salariés qualifiés. (Avec un niveau d'études minimum de Bac+ 4 années d'études supérieures).
Nous nous intéressons donc à questionner la motivation des jeunes en vue de comprendre ce qui les motive en vue d'aider les professionnels de la gestion des ressources humaines à mieux comprendre leurs collaborateurs et donc à mieux les manager dans l'objectif d'asseoir la compétitivité de leurs entreprises.

2- Définitions des concepts mobilisés

Notre étude fait appel à deux concepts majeurs à savoir la motivation et la rémunération, ces deux concepts méritent une définition spécifique à même de nous permettre d'avancer dans notre recherche.

2-1- La Motivation

La motivation au travail est l'un des sujets les plus complexes et énigmatiques en sciences organisationnelles et du travail. Elle a fait l'objet d'un intérêt croissant depuis les années cinquante, tel que Kleinginna et Kleinginna (1981) en relevaient déjà 140 définitions différentes. Ceci dit, définir la motivation n'est pas une tâche évidente étant donné qu'elle constitue une variable interne qu'on ne peut pas observer directement (Kanfer, 1990; Pinder, 1998). En effet, Il n'existe pas de véritable consensus sur une définition unique de la motivation dû à la grande variété des théories motivationnelles (Ambrose et Kulik, 1999; Donovan, 2002; Pinder, 1984). En 1976, déjà Toulouse et Poupart parlaient de « *la jungle des théories de la motivation au travail* ».
Selon Lévy-Leboyer, « *la motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question.* » (2004, p.2). Selon lui, « *Pour comprendre les processus que représente la motivation, il est nécessaire d'en donner une description précise et concrète, pour supporter les stratégies permettant de la développer. Il est donc primordial d'associer les approches théoriques et pratiques*. » (2004, p.2).
Ainsi, le concept de motivation s'est vu attribué une pléiade de définitions dans la littérature, cependant il apparaît d'après Roussel (2000), qu'un consensus se forme sur les dimensions qui caractérisent le concept. Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition, cependant la définition qui suscite le plus de consensus car la plus représentative des chercheurs majeurs dans le domaine est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) :
« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »

Cette définition met en exergue quatre éléments caractéristiques du construit de la motivation à savoir :

- **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage d'un état inactif à l'exécution de tâches mobilisant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, laquelle énergie est fournie par la motivation,
- **La direction du comportement :** la motivation oriente le comportement dans le sens adéquat à savoir vers l'objectif visé ; elle constitue la force incitatrice qui dirige l'énergie à dépenser et les efforts à fournir vers la réalisation du but fixé,
- **L'intensité du comportement :** la motivation pousse l'individu à déployer l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux dépensés dans le travail,
- **La persistance du comportement :** la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Aussi, la motivation revêt plusieurs formes telles que posées par Deci et Ryan (1985), il s'agit de la motivation intrinsèque, extrinsèque ou encore l'amotivation.
La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même (Pelletier et Vallerand, 1993).

La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien-être matériel), elle se réfère à l'engagement d'un individu dans le but d'obtenir quelque chose de plaisant ou d'éviter quelque chose de déplaisant.

Enfin, ***l'amotivation (AM)*** se définit comme la perception, par l'individu, d'une non-contingence, d'une non-relation entre ses comportements et les conséquences de ces derniers. L'individu ne perçoit pas de rapport entre ses actions et les résultats obtenus.

Maintenant que nous avons défini le premier concept à savoir la motivation, il convient à présent de s'attarder sur le concept de rémunération.

2-2- Définition de la rémunération globale

Les spécialistes de la GRH se sont concentrés sur le concept de la rémunération globale pour désigner « l'ensemble des éléments matériels de la rétribution qui ont une valeur financière pour le salarié et un coût pour l'employeur ». Roussel (1994 :p.9-10), l'a défini comme l'ensemble des gratifications versées directement et indirectement sous forme d'avantages dont les variables semblent indépendantes du contenu de l'activité. La catégorisation de la structure de rémunération globale diffère selon les domaines juridiques, économiques et de GRH.

Chaque structure de rémunération offre une catégorisation homogène constituée d'un ensemble d'éléments de salaire en cohérence avec les objectifs visés (juridique, économique, gestionnaire ou stratégique). L'essentiel est de cerner pour chaque objectif ses propres variables d'action, parmi la panoplie d'éléments constitutifs de la rémunération globale et la diversité des catégories qui en découlent.

L'approchejuridique de la rémunération est nécessaire pour renseigner sur les réglementations établies en droit du travail, droit de la sécurité sociale et droit fiscal.
Le Berre (1993 :p.230-231) a apporté à la rémunération une lecture plutôt juridique centrée sur le respect des lois et des dispositions réglementaires. Dans cette perspective, la rémunération est définie comme toute somme servie en contrepartie du travail accompli dont les éléments sont : le salaire de base (contrepartie du travail fourni), les accessoires du salaire (les avantages en nature et les divers frais professionnels sauf ceux liés aux remboursements), les compléments de salaire (primes et gratification à caractère constant, fixe et généralisé) et les substituts au salaire (salaire d'inactivité).

L'approche économique de la rémunération est importante pour connaître le montant et la composition des ressources financières d'une population. Roussel (1994 :p.84) se réfère à l'étude réalisée par Coutrot et Madinier (1987 :p.25) qui propose une structure distinguant le salaire direct et les compléments de salaire en respectant la cohérence des regroupements en fonction de certains objectifs précis. Il associe ainsi « le salaire direct à l'équité et la satisfaction, les primes non mensuelles à la motivation, la participation à l'implication, et les avantages en nature, les dépenses en œuvres sociales, les mutuelles et retraites complémentaires à la satisfaction et la fidélisation ».

L'approche en GRH différencie trois principales parties de la rémunération en associant à chacune d'entre elles un objectif bien particulier, à savoir : (1) une rémunération fixe qui vise à rémunérer le poste occupé ou la fonction accomplie dans le respect du principe de l'équité en tenant compte de la compétence et de la compétitivité sur le marché de l'emploi ; (2) une rémunération variable qui est souvent attribuée en fonction de la réalisation des objectifs individuels ou collectifs dans un objectif de motivation ; et (3) une couverture sociale qui prend en charge les pensions de retraite et les recouvrements contre les risques personnels dans l'objectif de satisfaire les besoins humains (Roussel, 1994 :p.87).

Le tableau suivant récapitule les composantes de la rémunération globale :

Catégorie	Eléments constitutifs
Rémunération fixe	*Salaire de base + primes fixes + compléments de salaire fixe*
Rémunération du mérite individuel	*Primes et bonus individuels*
Rémunération du mérite collectif	*Primes et bonus collectifs sauf ceux relatifs au partage du résultat global*
Partage du profit	*Intéressement + participation + Plan d'Epargne Entreprise*
Participation au capital	*Actionnariat + options sur actions (stock-options)*
Avantages en nature et aides diverses	*Voiture + aides au logement+ aides aux loisirs+ prêts et conseils financiers+ avantages divers, etc.*
Compléments retraite	*Régimes complémentaires facultatifs + sur-compléments de retraite.*
Prévoyance	*Mutuelle + assurance*

La structure de rémunération globale
Ainsi, et après avoir présenté le concept de rémunération globale, il conviendrait dès à présent de mettre en relief les théories mobilisées en vue d'étudier le lien entre le système de rémunération globale et la motivation autonome au travail des jeunes salariés.

3- Ancrage théorique

Notre travail de recherche tente d'étudier le lien entre le système de rémunération global et la motivation autonome au travail. Il apparaît donc évident de mobiliser la théorie d'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1990, 2000) en vue d'étudier ce lien. Cette théorie dépasse en effet, la traditionnelle dichotomie entre motivation intrinsèque et extrinsèque qui est généralement bien connue en sciences de gestion et fait la distinction entre cinq types de motivation qui varient selon leur degré d'autodétermination dont la motivation autonome, cette théorie contribue donc à comprendre plus finement la motivation au travail.

La deuxième théorie qui sera mobilisée dans le cadre de ce travail de recherche est la théorie de la justice organisationnelle. Latham et Ernst (2006), présument que la justice organisationnelle a un impact positif direct sur la motivation des employés.

Le cadre conceptuel de notre recherche intègre ainsi deux perspectives théoriques : celle de la justice organisationnelle et de la théorie de l'autodétermination.

3-1- La théorie d'autodétermination/ Self-determination theory

La théorie de l'autodétermination (TAD; Deci & Ryan, 1985,2000) est considérée dans la littérature comme la contribution la plus ambitieuse pour la renaissance de la recherche relative à la motivation (Hennessey, 2000). Elle place l'autonomie de l'individu au cœur de ses motivations et souligne que tous les comportements peuvent être catégorisés sur un continuum d'autodétermination allant de l'absence de régulation à une véritable autorégulation du comportement - amotivation, motivation contrôlée, motivation autonome.

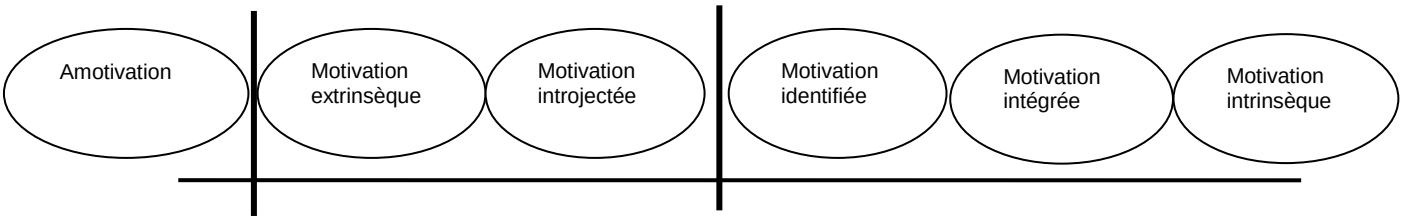


Figure : Continuum de l'autodétermination

Ainsi, la dichotomie motivation intrinsèque/extrinsèque ne serait pas pour Deci et Ryan satisfaisante (Ryan et Deci, 2000) : il existe un continuum qui représenterait « le degré avec lequel la régulation d'un

comportement non intrinsèquement motivé a été internalisé » (Deci et Ryan, 1991, p.254).Cette nouvelle formulation permet une sorte de « découpage » de la motivation extrinsèque en plusieurs sous construits motivationnels extrinsèques plus ou moins autodéterminés. Afin d'étayer leurs propos, Deci et Ryan rendent centraux deux processus qui signalent une différence de nature entre différentes motivations considérées classiquement comme extrinsèques. Ces deux processus sont ceux d'intégration et d'internalisation. Deci et Ryan (1985, p.130) définissent ainsi l'internalisation : « Le terme internalisation renvoie au processus par lequel un individu acquiert une attitude, une croyance ou une régulation comportementale et la transforme progressivement en une valeur personnelle, un but ou une façon de s'organiser ». Ce processus souligne ainsi une prise de conscience par l'individu d'une valeur liée à l'activité concernée. L'intégration correspond quant à elle à la transformation de cette valeur ou régulation dans le soi de l'individu (ce qui fait que cette régulation donne à l'individu l'impression d'émettre un comportement non plus parce qu'il y est forcé, mais parce qu'il le désire).
À l'extrême droite du continuum d'autodétermination se trouve la forme de motivation la plus autodéterminée, soit la motivation intrinsèque. La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente.
Juste à côté de la motivation intrinsèque se trouve la motivation intégrée, également appelée motivation extrinsèque par régulation intégrée, qui indique qu'un individu émet un comportement par choix. L'individu a fortement intégré les motifs de son comportement. Dans les faits, cette forme de régulation comportementale n'apparaît pas aisément dans les échelles de motivations proposées par les tenants de la TAD notamment chez les sujets les plus jeunes[103].
Par la suite on trouve la motivation identifiée ou encore La motivation extrinsèque par régulation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu.

On trouve au milieu du continuum d'autodétermination, le premier des deux types de motivation contrôlée, soit la motivation introjectée ou motivation extrinsèque par régulation introjectée. Ce type de motivation traite globalement de l'engagement de l'égo et de valeur personnelle contingente à la performance. Elle renvoie à une forme de pression interne qui peut prendre la forme d'un sentiment de culpabilité ou de honte si l'activité n'est pas réalisée.

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est la motivation extrinsèque ou motivation extrinsèque par régulation externe, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions.

Le type de motivation qui nous intéresse dans le cadre de cette recherche est la motivation autonome (intrinsèque et identifiée). L'individu motivé de façon autonome agit par conviction et/ou par plaisir. Cette motivation implique que l'individu se comporte en ayant pleinement un sentiment de libre choix (Deci et Ryan, 2000, Ryan et Deci, 2000). Cette forme de motivation résulte de la satisfaction de trois besoins fondamentaux innés et universels ; celui d'autonomie (se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses valeurs), celui de compétence (se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts) et celui d'affiliation sociale (avoir des contacts sociaux enrichissants, sentiment d'appartenance à un groupe).

3-2- La théorie de la justice organisationnelle

Le concept de justice organisationnelle a été développé par Greenberg (1987) pour qualifier les théories dites de l'équité dans le milieu organisationnel. Folger et Cropanzano (1998), soutiennent que la justice organisationnelle se réfère aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution, et des relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions.
La justice organisationnelle apparaît ainsi comme un construit quadridimensionnel (Colquitt, 2001) composé des justices distributives, interactionnelle, informationnelle et procédurale.

La justice distributive correspond au jugement émis par un employé sur l'équité des ressources (c.-à-d., les promotions, la paie, etc.) allouées aux employés de l'organisation (Colquitt, Greenberg et Zapata-Phelan, 2005). Elle se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions (El Akremi et al, 2006).

[103] VALLÉE, B et FRANÇOIS, P. Pour un autre regard sur la motivation autodéterminée. *Carriérologie*, 2008, vol. 11, no 3-4, p. 411-435

La justice interactionnelle fait référence à la dignité, au respect et à la sensibilité manifestés envers les employés lorsque les gestionnaires présentent de nouvelles procédures et politiques (Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng, 2001). Elle décrit l'équité perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des supérieurs hiérarchiques lors de la mise en application des procédures (Bies et Moag, 1986).

Quant à ***la justice informationnelle***, elle fait référence aux perceptions des employés à propos de la véracité des explications et des justifications données par les gestionnaires de l'organisation (Colquitt et al., 2001).

Enfin, ***la justice procédurale*** se réfère aux perceptions subjectives des employés qui émettent un jugement quant à l'équité des politiques d'attributions et d'allocations des récompenses dans l'organisation (Colquitt et al., 2005). Elle concerne l'évaluation des règles et procédures formelles mises en application pour atteindre les résultats d'allocation (El Akremi et al., 2006).

Ainsi, et sur la base de cet ancrage théorique, nous pouvons maintenant présenter les principaux questionnements soulevés par ce travail de recherche.

4- Questionnement de recherche et proposition de modèle

Les attentes des collaborateurs ne sont pas forcément conformes à la vision du manager du monde et du travail ! A fortiori dans des contextes de forte pression sur les résultats et de contraintes de gestion du temps renforcées, trop de managers oublient cette évidence et projettent sur leurs collaborateurs leur propre perception du travail, leur propre vision de l'entreprise, voire leur propre parcours… Or, les attentes des individus au travail et notamment des jeunes sont très personnelles d'où l'intérêt pour les managers d'adopter une approche analytique qui devient de plus en plus indispensable.
Ce travail de recherche tente justement d'aider les managers à mieux comprendre les attentes des jeunes salariés, et ce à travers l'étude de la structure de la rémunération globale et l'impact de ses variables d'actions sur la motivation autonome des jeunes salariés. Ainsi, le questionnement principal soulevé par cette communication est le suivant :

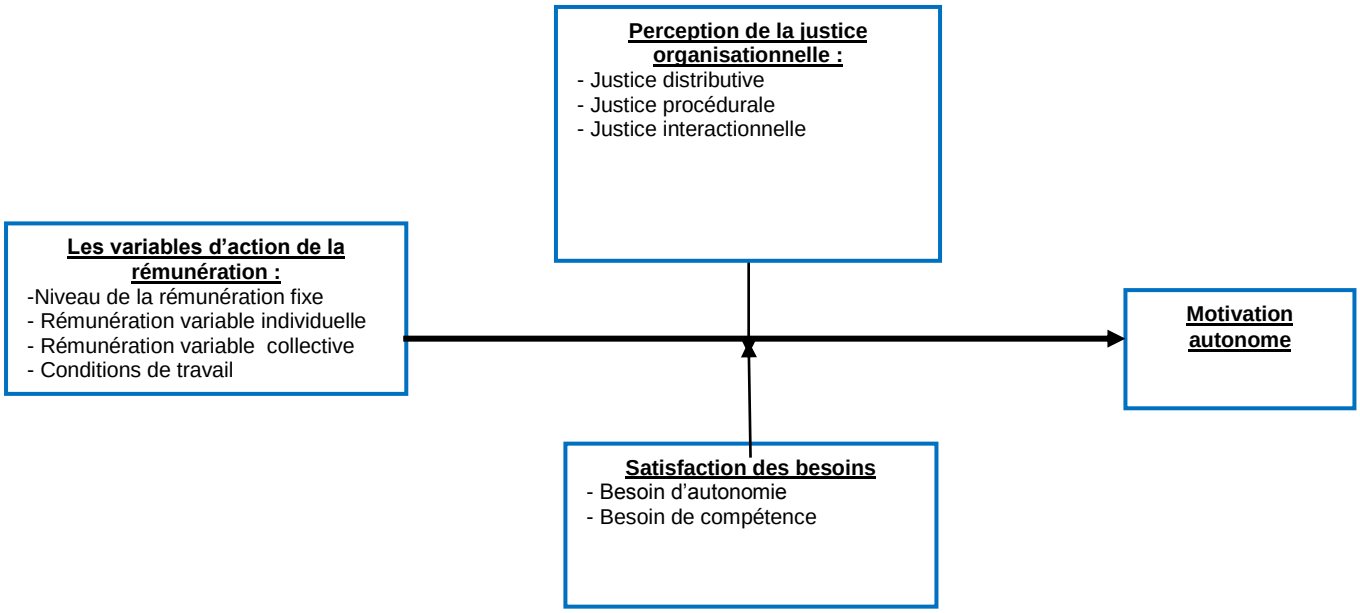
Comment la motivation autonome au travail des jeunes est-elle impactée par la structure de rémunération globale ?

Pour tenter de répondre à cette problématique, nous nous sommes inspirés du modèle présenté par Gagné et Forest[104](2008) qui tente de faire concorder la théorie de l'autodétermination avec la documentation sur la rémunération. En effet, si les spécialistes en rémunération sont généralement en faveur des systèmes de primes qui lient la récompense à la performance, la théorie de l'autodétermination quant à elle, suggère que de telles récompenses contingentes peuvent nuire à la motivation autonome (Gagné et Forest,2008).

Le modèle proposé par Gagné et Forest évalue de quelle façon les caractéristiques des systèmes de rémunération tels que les variations de la rémunération et son niveau, peuvent influer sur la satisfaction du besoin d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale qui peuvent, à leur tour, marquer la motivation autonome au travail.

Le modèle que nous proposons tente quant à lui de lier les variables d'actions de la rémunération globale et notamment le niveau de rémunération fixe, la rémunération variable individuelle et collective et les conditions de travail avec la motivation autonome en se basant sur le rôle médiateur de la perception de la justice organisationnelle dans ses dimensions distributive, procédurale et interactionnelle et en prenant en considération également l'effet des variables de rémunération globale sur la satisfaction des besoins fondamentaux prônés par la théorie de l'autodétermination et notamment le besoin d'autonomie et de compétence.

[104] Gagné,M &Forest,J (2008).The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate; Canadian Psychology. Vol. 49. No. 3. 225-232



Modèle : Impact de la structure de rémunération globale (construction personnelle)

Cette recherche vise ainsi à évaluer l'influence des systèmes de rémunération sur la motivation autonome au travail. Elle analyse en particulier, l'impact de quatre systèmes de rémunération sur la motivation autonome. Par la même occasion, elle met en évidence l'effet de la perception de la justice organisationnelle dans la relation entre, les systèmes de rémunération et la motivation autonome en particulier. Ainsi, deux séries d'hypothèses seront formulées : l'une relative aux effets directs entre les systèmes de rémunération et la motivation au travail, l'autre traitant des effets de médiation et de modération que peuvent jouer certaines variables notamment la perception de la justice organisationnelle et la satisfaction des besoins. Ces relations feront l'objet d'une vérification empirique ultérieure.

En effet, nous nous proposons de tester le modèle proposé à travers les hypothèses suivantes :

Hypothèse n° 1 : *le niveau de la rémunération fixe a un impact positif sur la motivation autonome au travail des jeunes salariés qualifiés marocains*
Hypothèse n°2 : *Les primes individuelles associées au régime de la rémunération variable impactent positivement la motivation autonome au travail des jeunes salariés qualifiés marocains*
Hypothèse n°3 : *Les pratiques relatives au régime collectif de la rémunération variable impactent positivement la motivation autonome au travail des jeunes salariés qualifiés marocains*
Hypothèse n°4 : *La justice organisationnelle est positivement associée à la motivation autonome*

5- Matériels & méthodes

Pour tenter de répondre à notre problématique, nous envisageons de nous appuyer sur la logique positiviste aménagée en adoptant une démarche adductive, en effet le lien entre la structure de rémunération globale que nous envisageons d'étudier et la motivation autonome des jeunes au travail a une essence propre indépendante de notre position de chercheuse.
Aussi, et pour mener notre étude empirique nous envisageons de nous appuyer sur un questionnaire à administrer auprès d'un large échantillon représentatif de jeunes salariés qualifiés marocains en vue d'étudier leur perception des variables d'actions du système de rémunération globale en lien avec la motivation autonome.
L'instrument de mesure de la motivation autonome qui sera utilisé est un extrait de l'échelle de la motivation au travail développée par Gagné et al., (2008) alors que L'échelle de mesure de la justice organisationnelle sera empruntée de Colquitt (2001)

Bibliographie

Angot, C (2013). La dynamique de la motivation situationnelle. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Limoges

Bentaleb, C. (2005). Apprentissage inter-organisationnel des pratiques de motivation : cas de l'entreprise privée marocaine, Management & Avenir (n° 3), p. 76-95

Bourdil,M.(2010) .Evaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels , *Revue de gestion des ressources humaines* (N° 78), p. 17-31.

Colquitt, J.(2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, N° 386-400*

Dejoux, C et Wechtler, H (2011).Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management , *Management & Avenir* (n° 43), p. 227-238.

Dogor di Nuzzo,B. (2011). Le management de la motivation : Améliorer les services. EMS édition

Fall. A (2011).L'effet des pratiques de management sur le comportement des salariés dans le secteur touristique : Le cas des perceptions de justice organisationnelle sur la motivation autonome au travail. Actes de la 3ème Journée de Recherche et d'Echanges en Management du Tourisme, 10 Juin 2011, Groupe Sup de Co La Rochelle, France

Fenouillet. F (2012). La motivation. Dunod, 2ème édition

Forest, J., & Mageau, G. A. (2008).La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec/Dossier*, Vol*25*, p.33-36.

Forest, J., & Gagne, M. (2008). The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. Canadian Psychology. Vol. 49. No. 3. 225-232

Forest, V (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française, *Revue Internationale des Sciences Administratives* (Vol. 74), p. 345-359.

Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. Human Resource Management, 48(4), 571-589

Gagné, M. Deci, E (2005). Self-determination theory and work Motivation , Journal of Organizational Behavior n°26, p. 331–362

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2008). The motivation at work scale: Validation in two languages. In ASAC(Vol. 29, No. 5).

Gilibert, D. Gillet, I. Perrin, C.(2008).Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail. Carriérologie, 11 (3/4), pp.523-538.

Levy-Leboyer, C. (2000). La motivation dans l'entreprise ; Editions d'Organisation

Maugeri, S.(2013).Théories de la motivation au travail. Dunod, 2ème édition

Pink, D.(2011). La vérité sur ce qui nous motive. LEDUC. S Editions

Roman, B. (2010). Bâtir une stratégie de rémunération :Systèmes de rémunérations et management de la performance. Edition Dunod

Roussel, P. (1994). Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I,

Roussel, P.(1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris, Editions Economica.

Roussel, P. (2000).*La motivation au travail - Concept et théories*. Notes du LIRHE, n°326, octobre, 2000, P.3-17.

Vallée, B. & François, P.H. (2008). *Pour un autre regard sur la motivation autodéterminée*. Carriérologie, vol.11, n°3-4, p.411-435.

LES TECHNOLOGIES DU NUMERIQUE DANS LA FONCTION RH : QUELLE VALEUR AJOUTEE POUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT ? LE CAS DE LA SNCF.

Assima MEDDANE
SNCF

Marie José SCOTTO
Enseignant chercheur
IPAG Business School,
m.scotto@ipag.fr

Manel GUECHTOULI
Enseignant chercheur
IPAG Business School,
manel.guech@yahoo.fr

André BOYER
Professeur
Université Nice Sophia Antipolis
boyerandre@gmail.com

On observe actuellement une révolution digitale ou numérique, qui est fortement ressentie dans le domaine du Marketing, aussi bien par les consommateurs que par les producteurs. En effet, les sites commerciaux fleurissent et les rapports avec les consommateurs changent, de nouveaux produits émergent que ce soit dans le domaine de la vente des livres, de l'hôtellerie ou de l'utilisation des transports, comme l'ont montré des entreprises comme Amazon, Airbnb ou UberPOP, toutes californiennes comme par hasard.
Mais ce n'est pas aussi apparent dans le domaine des Ressources Humaines et cette révolution numérique peut-être même perçue comme inquiétante, car on peut imaginer que les dirigeants des entreprises peuvent s'en servir pour surveiller les employés.
Il s'agit tout d'abord de prendre la mesure de ce qu'implique la révolution digitale avant d'en évaluer les effets sur la Gestion des Ressources Humaines.
La révolution numérique a en effet un impact sur l'entreprise et par conséquent sur sa GRH. Le monde bascule dans celui des données. Progressant transversalement elle transmute les métiers et bouleverse les chaînes de valeur. Le travail, ou l'emploi, sont en cours de mutation. Le mode de travail, sa répartition et sa qualité changent.
On observe le développement du travail indépendant et le déclin du salariat traditionnel, la concentration d'un nombre réduit d'emplois de haute qualification et la multiplication des emplois faiblement qualifiés, que l'on appelle parfois le modèle « Amazon ». Les emplois précaires se multiplient, avec des mini-jobs, des travailleurs pauvres, l'intérim et des CDD.
Confrontés sur le terrain aux effets de cette métamorphose, les DRH sont contraints de contribuer, peut-être en avant-garde, à l'invention du monde de demain. C'est ce à quoi cet article souhaite contribuer.
Notre méthode d'analyse se traduit par le plan suivant :

1. Analyse théorique :
   - L'irruption du numérique dans la fonction RH de l'entreprise.
   - L'intégration des technologies du numérique dans la fonction RH.
   - La fonction RH en tant que gestionnaire de ces transformations.
2. Analyse empirique :
   - Choix du terrain d'analyse
   - Méthodologie choisie.

- Résultats obtenus

3. Des conclusions de l'étude à ses limites et aux perspectives de recherche.

Une brève revue de littérature nous permet d'identifier les concepts liés à l'irruption des technologies numériques dans la fonction RH et de l'intégration de ces technologies en entreprise et la manière dont cela est géré par la fonction RH.

1. Analyse théorique

1.1. L'émergence du numérique dans la fonction RH de l'entreprise

Les modèles managériaux de la fonction RH ont largement évolués ces trente dernières années, passant d'une pure gestion administrative du personnel et de la paie à l'intégration de TIC pour assurer l'employabilité des salariés, développer le travail collaboratif ainsi que le partage d'information et encourager l'acquisition perpétuelle de connaissances (Scouarnec et Silva, 2006).

Cette révolution digitale de la fonction RH permet aujourd'hui aux employés de gérer indépendamment leurs carrières et donc leur employabilité sur le marché avec des outils numériques, elle permet également un processus de démocratisation permettant aux employés de définir eux-mêmes leurs pratiques en termes de management des talents (Abbatiello, 2014).

Plusieurs auteurs s'accordent à écrire que l'utilisation de technologies pour le management des activités RH (sous la forme d'un Système d'Information RH) est aujourd'hui largement répandu dans les entreprises mais que leur fonctionnement n'est pas optimal et reste au stade de la gestion administrative (Tansley et al. 2001, Bassett et al. 2003).

Il reste que la mise en place de ces technologies semble procurer certains avantages aux entreprises qui les mettent en place. Ainsi, l'étude faite par Bazin (2010) sur l'intégration de TIC - pour soutenir et promouvoir l'efficience des fonctionnements RH dans un environnement d'organisations hospitalières- montre clairement que les employés équipés de TIC (et technologies mobiles) expriment des gains d'efficience autant au niveau institutionnel qu'individuel en matière d'organisation, de gain de temps, d'autonomie et de flexibilité dans l'organisation du travail, ou de l'efficacité personnelle. L'auteur préconise ainsi un déploiement systématique et coordonné de ces technologies et des technologies mobiles, notamment pour l'ensemble de l'encadrement.

Les TIC peuvent être vues comme des technologies « malléables », au sens de Peaucelle (2007), qui explique que ces technologies ne peuvent être considérées comme des contraintes organisationnelles mais plutôt comme des outils répondant à des besoins de changements organisationnels dans les entreprises.

Dans l'ère du tout numérique, les entreprises investissent en masse dans des technologies et des logiciels sensés leur permettre de raccourcir les processus et de traiter plus rapidement les demandes et les besoins à la fois des managers et de l'organisation rapprochant ainsi les fonctions RH et SI (Dupuich, 2009).

Un SIRH stratégique procure des informations importantes concernant les besoins et les capacités RH d'une entreprise (Chauhan et al. 2011) et peut être défini comme «un système intégrant des briques logicielles capables d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi » (Laval et Guilloux, 2010, p.331).

1.2. L'intégration des technologies du numérique dans la fonction RH.

L'implantation d'un SIRH dans une entreprise présente des enjeux stratégiques (comme la diminution des coûts ou l'automatisation des procédures) ainsi que des enjeux organisationnels engendrés par la nécessité d'accompagner le changement auprès des acteurs (RH et employés) mais aussi une restructuration liée à l'implantation des technologies à travers une réorganisation des modes de travail (équipes virtuelles) et/ou le recentrage ou l'externalisation de la fonction RH (Laval et Diallo, 2007). Ainsi, Guilloux (2007) suggère à ce sujet que l'externalisation les tâches support de la fonction RH (via un Business Process Outsourcing) pourrait être le futur de la fonction RH et créer un e-RH, résultant de la fusion SI et RH. Les SIRH (ou e-RH) doivent évoluer pour intégrer les TIC et coller aux évolutions de

l'entreprise en proposant un accès plus ouvert et participatif pour les collaborateurs afin de permettre une interactivité collaborateur-SIRH facilitée avec l'accompagnement du collaborateur dans son projet d'évolution (Bazin, 2010).

1.3. La fonction RH en tant que gestionnaire de ces transformations.

Bazin (2010) recommande de définir une politique institutionnelle, soutenue par la fonction RH pour le développement des TIC (et technologies mobiles) afin d'améliorer l'efficience des modes de gestion décentralisée, assurer une capitalisation forte de la connaissance et partagée par tous et un impact significatif sur l'engagement et la performance des collaborateurs. Finalement, la mise en place d'un SIRH consiste à « piloter le changement, intégrer la complexité, veiller à la cohérence des actions, régler la vitesse des évolutions, gérer l'information et enfin apprendre à apprendre continuellement » (Laval et Guilloux, 2010, p.348).

Trois types d'impact liés à l'intégration d'un SIRH en entreprise peuvent être identifiés (Laval et Diallo, 2007) :

Un impact opérationnel

L'impact de la digitalisation se ressent sur les taches quotidiennes notamment par l'automatisation des tâches et procédures administratives. La fonction RH se restructure en conséquence et passe d'une fonction support à une fonction stratégique.

Un impact relationnel

Le développement d'outils numériques collaboratifs et interactifs permettent d'améliorer la diffusion de l'information, la communication entre les acteurs de l'organisation et encourage le développement des pratiques de « libre-service » RH.

Un impact transformationnel

La gestion du changement technologique doit être anticipée et clairement identifiée par le manager qui doit accompagner ce changement et mettre en place des mécanismes structurants (formations ou autres) pour faciliter l'intégration des technologies par les utilisateurs.

L'implantation d'un SIRH requiert la participation de différents acteurs qui actionnent un certain nombre de leviers (ou facteurs) stratégiques et managériaux avec l'objectif d'atteindre un compromis afin de transformer le projet en réussite (Laval et Guilloux, 2010).

Il semble important dans ce contexte de pouvoir replacer l'individu au centre de l'organisation grâce à une gestion personnalisée des RH. En effet, Arnaud et al. (2009) suggèrent ainsi que la fonction « Marketing RH » qui apparaît depuis quelques années dans les entreprises, encourage la prise en compte des individus dans leur singularité et considère le salarié comme un client intra-entreprise en proposant une l'approche RH personnalisée.

Les éléments de cette revue de littérature nous ont permis d'identifier les menaces et les opportunités que tout saut technologique implique sur les modes de fonctionnement de l'entreprise. Dans la logique des recherches sur les impacts de la digitalisation de la fonction RH, il importe de concilier les impératifs de performance, les logiques de changement organisationnel et la qualité de l'environnement professionnel des salarié(e)s. Comment cette conciliation peut-elle s'opérer sur le terrain ?

2. Analyse empirique

2.1. Choix du terrain d'analyse

Notre étude empirique a porté sur la SNCF, une entreprise que l'on peut considérer comme une référence en matière de mobilité durable, mais aussi comme une entreprise particulièrement confrontée à la

problématique du changement organisationnel.[105] L'irruption du numérique constitue une des dimensions de ce changement. L'objet de notre recherche exploratoire concerne la fonction Ressources Humaines dans une double perspective : celle d'une fonction elle-même concernée par l'évolution digitale (RH 2.0), mais également porteuse de la mise en œuvre du changement organisationnel que constitue l'irruption de ces technologies dans l'ensemble des services de l'entreprise.
Notre recherche s'est centrée sur trois questions :

- Que signifie la fonction RH Digitale pour les salariés ?
- Comment perçoivent-ils/elles la contribution du service ressources Humaines dans le développement des outils numériques et la conduite du changement induit ?
- Que pensent-ils/elles de l'impact de ces technologies et outils sur les pratiques managériales?

2.2. Méthodologie choisie

Nous nous sommes appuyés sur une méthodologie qualitative à partir de questionnaires et d'entretiens semi-directifs. Les entretiens ont été réalisés auprès de 5 responsables et directeurs de Ressources Humaines, respectivement Directeur RH délégué, Directeur Paie, deux DRH d'unités (SNCF Réseau et SNCF Mobilité), et le Directeur adjoint du digital et de la communication du Corporate SNCF. En ce qui concerne les salarié(e)s, un questionnaire (Annexe 1) a été envoyé via l'intranet de l'entreprise sur les différents services de l'entreprise. Pour les salariés, les résultats ont été très faibles. Neufs questionnaires seulement ont été recueillis, bien que le questionnaire ait été envoyé sous couvert d'anonymat. Nous n'avons pu exploiter que deux caractéristiques : sexe et ancienneté ce qui montre la forte réticence des salarié(e)s (et des partenaires sociaux) envers ce type d'enquête. Beaucoup ont exprimé leur méfiance et n'ont pas souhaité répondre même anonymement en invoquant un potentiel « *flicage, en plus des outils digitaux qui les fliquent déjà* », exprimant ainsi la faiblesse de la confiance des salariés envers leur direction.
L'échantillon des répondants salariés se compose de 6 hommes et 3 femmes et l'ancienneté moyenne est d'un peu plus de 20 ans. Il semble que les salariés les plus anciens aient répondu plus volontiers quoique la faible taille de l'échantillon des répondants ne permette que des conclusions parcellaires. Les questions cherchaient à évaluer la perception des salariés sur l'impact du numérique dans l'entreprise et leur travail quotidien (outils, méthodes de travail, formation, pratiques managériales), mais également sur le rôle de la fonction RH dans cette évolution.
En revanche, les cinq responsables interrogés ont répondu lors des entretiens à des interrogations similaires portant sur leur vision de l'impact du numérique dans l'entreprise, l'évolution du modèle managérial, le rôle des services RH et la légitimité de ces derniers à piloter ces changements. Chaque interview a duré entre 45 et 60 minutes.

2.3 Résultats obtenus

La vision des dirigeants interrogés montre le transfert des pratiques numériques de client (externe) vers les salariés considérés selon les mots du Directeur Paie et Administration du Personnel, comme des « clients internes ».
« Les clients bénéficient du numérique et en demandent, la SNCF est sujet de la révolution numérique chez les clients mais aussi sujet aux salariés qui sont aussi nos clients ».
L'enquête salariés révèle des perceptions contradictoires : le numérique est bien évidemment perçu comme un facteur de productivité, d'agilité, et de souplesse, voire d'écologie (0 papier). Dans le même temps, les remarques liées à la suppression des postes, au manque de fiabilité des outils et aux impacts sur la santé[106] montrent l'inquiétude vis-à-vis d'un changement perçu comme pas complètement maitrisé par l'organisation.
Selon une manager de proximité récemment embauché (2 ans d'ancienneté) : « *C'est une très bonne chose pour l'entreprise car cela démontre une certaine adaptabilité pour le changement mais malheureusement cela va très vite et nous sommes quelques fois en décalage par rapport à d'autres entreprises qui ont pris le temps d'anticiper cette venue.* »

---

[105] La loi du 4 aout 2014 a regroupé SNCF et RFF en un groupe public intégré, composé de 3 établissements: la tête de groupe (Corporate SNCF), le transporteur (SNCF MOBILITES) et les gestionnaires d'infrastructures (SNCF RESEAU).
Cette structure a pour vocation de transporter toujours plus de voyageurs et de marchandises sur des réseaux souvent saturés et de proposer à ses clients un service personnalisé, sécurisé et économique propre à lui permettre de résister à la concurrence.
[106] X : *« à quoi bon le numérique, on connait le contexte économique de la France, et on sait que le numérique est arrivé pour supprimer des postes et nous remplacer par des machines. Regarder si on prend l'exemple des hôtesses de caisses, aujourd'hui on a plus de la moitié qui ont été mise à la « porte » à cause des caisses automatiques. Chez la SNCF, c'est la même chose avec la mise en place d'automates pour acheter les billets, on le sait tous que le métier de vendeurs au guichet va être supprimé »*
Mr Y, quant à lui, pense surtout aux conséquences du numérique sur la sante : *« dans quelque mois, on verra à cause du numérique je vais devoir porter des lunettes, vu qu'aujourd'hui je passe 70% de mon temps sur mon écran à tout faire ».*

En ce qui concerne l'impact sur le travail quotidien, on retrouve cette même contradiction. Les salariés citent les gains de temps et la facilité d'accès aux informations utiles pour leurs métiers, mais pointent également les augmentations de charge de travail, l'addiction constatée pour certains aux outils numériques et la perte de contrôle de la diffusion de l'information. Ce dernier point étant considéré comme source potentielle « *d'erreurs dans la prise de décision* ».
Les attentes en matière de problématique RH dans cette révolution numérique sont apparues comme fortes et précises. Elles concernent principalement la promotion, la gestion des carrières, le recrutement externe, la formation et l'accompagnement des salariés. Il existe de nombreux outils RH digitalisés au sein de la SNCF[107]. Les salariés considèrent cependant que la formation a été insuffisante pour leur permettre de les utiliser efficacement. Le développement des outils de e learning est considéré comme porteur d'efficacité mais aussi synonyme « d'isolement et d'individualisme ». La numérisation de la fonction RH est également considérée comme un facteur de réduction d'emplois alors même que les outils mis en place montrent leurs limites : « *beaucoup de postes RH ont été supprimés car jugés inutiles. Au final, le numérique n'a pas encore totalement réussi à pallier l'humain dans la sphère RH et de nombreux dysfonctionnements subsistent (plus de suivi pour les visites de sécurités, difficulté de trouver des réponses aux questions des* agents.)
On comprend dans ces conditions que le concept de RH digitale apparaisse comme une notion floue pour les salariés, car ils n'arrivent pas à en définir les contours. Les interviews des responsables RH quant à eux montrent deux visions qui se confrontent : pour le DRH délégué, il s'agit de maitriser l'irruption des nouvelles technologies, d'envisager les menaces potentielles et de définir des marges de progression en termes de performance accrue et de développement des équipes. La DRH Réseau insiste plutôt sur la vision d'une révolution « culturelle », provoquée par l'interconnexion possible des individus et l'échange massif de données.

Le second volet de notre recherche portait sur l'apport perçu de la fonction RH dans les processus de changement induits par l'introduction et l'utilisation des outils numériques.
Il est particulièrement intéressant de noter pour les personnes qui ont répondu que la perception du rôle des services Ressources Humaines est vu comme « modérateur », permettant un « *usage encadré* » {des outils} dans le milieu professionnel numérique. Il s'agit également de « *lutter contre leur usage abusif et de respecter l'individu, ce qui rentrerait dans la QVT*[108] ». Pour autant les salariés soulignent un défaut d'anticipation dans la mise en place des projets.
Les directions en sont conscientes, mais indiquent quant à elles que parmi une population aussi importante que celle de la SNCF, associée à une aussi large gamme de métiers, les capacités d'adaptation des individus varient fortement. Tous les responsables interrogés insistent sur les peurs qui freinent le développement des projets digitaux. Ils considèrent que le rôle des partenaires sociaux n'est pas neutre dans la mesure où les cinq responsables RH sont unanimes à penser que ces derniers véhiculent et augmentent les inquiétudes latentes ou légitimes des salariés.
Finalement cette RH 2.0, même si le concept en ce qui concerne les salariés reste à définir et à préciser, est attendue comme « simplificatrice » et « accompagnatrice » en soutien des opérationnels notamment dans les fonctions de recrutement.
Nous touchons là à un élément spécifique de la SNCF quant au rôle de la fonction Ressources Humaines dans cette organisation. La SNCF est une entreprise à forte culture industrielle. Les RH sont considérés comme soutien au business et à la ligne managériale. Le changement, conformément à la littérature sur le sujet, est d'abord porté par la Direction Générale et les managers. Cependant comme nous l'avons noté au travers des réponses des salarié(e)s, les services Ressources Humaines sont attendus sur le sens à donner à ce changement. La fonction est perçue comme complètement légitime pour garantir la place des individus dans le processus et rappeler que le but reste bien « *le client, l'organisation de la production* », sans oublier le développement et les conditions de travail des salarié(e)s.

Il revient donc à la fonction RH d'accompagner la nécessaire transformation des pratiques managériales de l'entreprise. A la question relative à l'impact des pratiques numériques sur le management, les salariés ont répondu par l'affirmative, sans vraiment indiquer d'éléments concrets, autres que le fait que le management directif classique de l'entreprise devrait se modifier. Pour les responsables RH, au-delà de l'introduction et de l'utilisation des outils collaboratifs[109], ce sont de nouveaux modes de travail, marqués

[107] Tel que le progiciel de paie HELIOS (décembre 2014), VISEO TALENT SOFT pour la gestion des carrières (septembre 2013), HELIOS et IDAP V6 pour la formation, la bourse à l'emploi interne, le portail RH avec toutes les informations relatives aux services RH et accessibles depuis l'intranet et l'extranet.
[108] Qualité de vie au travail
[109] Lync, Livelink, SharePoint

par le partage d'information et la coopération qui émergent[110]. Les outils 2.0 participent de l'ambition de l'entreprise de devenir une « entreprise apprenante », permettant d'atteindre « une meilleure organisation du travail » selon la direction Digitale et communication du Corporate SNCF et favorisant le transfert et l'échange de connaissances. L'outil étant structurant, le modèle managérial hiérarchique historique de la SNCF, s'il n'est pas complètement remis en question pour l'instant, devra se transformer graduellement.
Le modèle de contrôle peut se justifier compte tenu du contexte de l'entreprise et des contraintes inhérentes aux impératifs de sécurité de l'exploitation ferroviaire avec de nombreuses normes et règlementations contraignantes. Or cette culture du contrôle qui va devoir d'adapter en conciliant les aspirations des salariés vers des modèles managériaux plus valorisants, permettant une réflexion commune sur les moyens de production.
En effet comme l'indique le directeur RH, « *on va vers des modèles [de management] d'accès à la connaissance à travers des outils et ces outils vont être très rapidement et personnellement accessibles quel que soit votre lieu de travail* ». Et ce d'autant plus qu'une partie du personnel de la SNCF est une force de travail nomade. Or dans un modèle digital, les circuits d'information ne passent plus forcément par la hiérarchie. A titre d'exemple, les agents de terrain peuvent échanger directement entre eux sur une solution technique où qu'ils se trouvent sans se tourner vers leur manager. Celui-ci va devoir évoluer de la position d'expert technique à celle d'animateur d'équipes et de valorisation des collaborateurs. Les outils collaboratifs modifient donc les modes de travail entre les membres de l'entreprise et le rapport à la hiérarchie.
Une autre facette de ces outils, négative celle-là, ne doit pas être occultée, à savoir celle de la déshumanisation des rapports de travail ou les mails et les visio-conférences se substituent aux relations humaines directes de personne à personne. À cet égard, la problématique des risques psycho-sociaux a été identifiée dans les réponses des salariés (troubles visuels, TMS).

Les technologies du numérique sont considérées par les responsables RH de l'entreprise comme un véritable levier managérial, obligeant à structurer une politique de profond changement. Les services Ressources Humaines de la SNCF se retrouvent en première ligne dans l'accompagnement de ce changement.

Conclusion, limites et perspectives

Le monde de l'entreprise évolue désormais vers le digital, ce qui impacte fortement ses pratiques et process, obligeant les entreprises à s'adapter voire à se réinventer.
Si l'on prend la problématique du numérique par le petit bout de l'adaptation d'une entreprise existante, alors qu'il remet en question l'existence même de ces entreprises, on voit déjà apparaître des enjeux considérables :
Pour une entreprise comme la SNCF, les enjeux du digital sont d'ordre financier avec la réduction des coûts induits par des process allégés et des écrits dématérialisés ; d'ordre temporel grâce à une transmission de l'information en temps réel ou du moins facilitée via des workflows ; d'ordre marketing car le digital permet de développer sa marque employeur et ainsi attirer de nouveaux collaborateurs et clients ; et enfin d'ordre environnemental car ils permettent de s'inscrire dans une démarche RSE ambitieuse.
Dans ce cadre, le rôle de la fonction RH de toute entreprise, comme c'est le cas de la SNCF que nous avons analysé, est crucial pour la mise en place de la révolution numérique.
Tout d'abord, les outils de la fonction RH deviennent dématérialisés, comme la gestion de carrière, la paie, le recrutement ou la formation. Elle se trouve donc dans l'obligation d'accompagner le déploiement des outils digitaux au sein de l'organisation.
Il s'agit pour la fonction RH, non seulement de mettre en place et de faire fonctionner les outils numériques, mais de sensibiliser les managers aux pratiques de management induites, en mettant l'accent sur la réduction des coûts et notamment sur les gains de temps obtenus par des process allégés et des outils numériques.
C'est ce qui a conduit l'ANDRH (l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines) à remettre à la SNCF le prix du DRH Numérique pour son réseau social RH et pour sa filiale Keolis qui a mis en place le dispositif de gestion des talents baptisé « T@lent track». Plus précisément, le Prix du DRH numérique, catégorie « stratégie RH numérique », récompense le lancement réussi, en juillet 2014, du réseau social RH piloté par le Lab Développement RH, et destiné à l'ensemble de la fonction RH du groupe ainsi que d'autres initiatives digitales menées par la DRH de l'entreprise comme l'université digitale groupe, RHUMBA, le coffre-fort numérique, VISEO, SNCF contact, Défi Ingénieurs.
La SNCF n'en est pas restée là et développe d'une façon générale le Challenge Digital qui concerne

[110] Travail à distance, Télétravail, Travail bi localisé, Nouvelles gestion des espaces avec le développement des « open spaces »

l'entreprise avec des capteurs qui permettent l'utilisation de données grâce à Internet, appliqués aux trains, aux gares et aux infrastructures.
Mais la prise en compte de la révolution numérique par la GRH doit s'élargir. Le statut de salarié, fruit de la révolution industrielle, est menacé par la révolution numérique. Or, c'est sur ce statut que repose l'économie de nos systèmes de protection, le dialogue social, le financement de la formation professionnelle et finalement la plupart des moyens et outils de notre système social.
En 1994, Denis Olivennes publiait un article[111] intitulé «La préférence française pour le chômage» dont la leçon principale est que la société française considère qu'elle ne doit rien modifier de ses modes d'organisation qui lui ont donné tant de satisfactions dans le passé. Or la révolution numérique bouleverse l'économie, le travail, l'emploi, les modes d'organisation ainsi que nos modèles sociaux et le système français continue à se cramponner à des questions de moins en moins pertinentes comme «Faut-il conserver ou non les trente-cinq heures ? » ou «Faut-il ou non repousser l'âge de la retraite de 62 à 63 ans ?», ou bien «Doit-on faire évoluer les seuils sociaux ?».
Autant de questions qui renvoient à un temps révolu et qui prédisposent peu les acteurs économiques et sociaux à expérimenter de nouvelles approches pour rendre demain vivable le nouveau système issu de la révolution numérique.

Bibliographie

Abbatiello, A. (2014). "The digital override". Workforce. Vol.93 issue 5, p36-39.
Arnaud, S., Frimousse S., et J-M. Peretti (2009) « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », Revue Management et Avenir. Vol.8, N° 22, 294 – 314.
Bassett P., Campbell G., Licciardi R. (2003), Tunnel Vision: Limited Use of Human Resource Information Systems, Working Paper, Victoria University. http://www.business.vu.edu.au/MgtContent/ Working%20Paper.pdfs/HRIS.pdf
Bazin, A. (2010),« Nouvelles technologies et technologies mobiles : un levier de la performance organisationnelle et de développement du domaine RH/e-RH ? », Revue Management et avenir, sep2010, Issue 37, p263-281.
Chauhan A., Sharma S. Kr. et Tyagi, T. (2011), "Role of HRIS in Improving Modern HR Operations", Review of Management, Vol. 1, No. 2
Dupuich, F. (2009), « La décentralisation de la fonction RH : quels impacts pour l'encadrement ? ». Revue Management et avenir, Vol1, N°21. p193 – 195.
Guilloux, V (2007), « Outsourcing et Ressources Humaines : le BPO : solution pour la transformation de la fonction RH ? », Revue Management et Avenir. Vol 3, N° 13, p 114 - 123.
Laval, F. et Diallo A. T. (2007), « L'E-RH: un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris », Revue Management et Avenir. jui2007, N° 13, p124-148.
Meddane A. (2015), « La valeur ajoutée pour la fonction RH dans la révolution digitale : Le cas SNCF », Mémoire de recherche pour l'obtention du grade Master, IPAG Business School.
Peaucelle, JL (2007), « La malléabilité organisationnelle des TIC » Revue française de gestion, Vol3, N°172, p 105-116.
Scouarnec A. et Silva, F (2006), « Les pratiques de Management en Euroméditerranée : proposition d'un cadre d'analyse » Revue française de gestion, Juillet *2006*, N°166, p 129-147.
Tansley, C; Newell, S; Williams, H (2001), "Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system: An e-greenfield site?", Personnel Review; Vol 30 No. 3; pp.351-370

[111] Denis Olivennes, La préférence française pour le chômage », Le Débat 1994/5, pp 138-153.

Annexe 1 : Questionnaire salarié(e)s

Quel changement organisationnel avez-vous connu durant votre carrière ?
A votre avis, comment votre entreprise est-elle impactée par la révolution numérique ?
Considérez-vous que le numérique impacte directement votre quotidien ?
Comment avez-vous été accompagné avant et pendant l'arrivée du numérique ?
Les outils collaboratifs ont-ils changé votre manière de travailler ?
Quelles accompagnement / formations avez-vous reçu dans le cadre du déploiement d'outils numériques ?
Êtes-vous satisfait de ces outils digitaux ?
Quels moyens permettraient d'intégrer le numérique de façon cohérente dans l'entreprise ?
Selon vous, comment le numérique impacte-t-il le management ou les pratiques managériales de votre entreprise ?
Selon vous, le numérique peut-il influer sur votre carrière ?
Quelles problématiques RH vous semblent concernées par la révolution numérique ?
Quels seraient les axes de progrès que vous identifiez?

NOTATION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE ET DE L'ENTREPRISE (RSE): QUE NOUS ENSEIGNE LE REALISME AGENTIEL?

Emmanuel OKAMBA
Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion
UFR Sciences Economiques et Gestion
Laboratoire Institut de Recherche en Gestion
Université de Paris Est, Marne La Vallée
okamba@univ-mlv.fr

Résumé
La notation de la RSE revêt un aspect éthique et stratégique pour les entreprises. Son enjeu principal est de développer une relation de confiance entre les dirigeants, les actionnaires, les autres partenaires de l'entreprise et le marché financier. Elle mesure le degré de réalisme agentiel ou la capacité de l'employeur à répondre à son obligation de moyens liée aux contraintes normatives et à son obligation de résultats liée aux contraintes managériales. Le réalisme agence est soumis à la rationalité limitée du décideur, même si le modèle dichotomique donne un profil RSE plus précis que le modèle discriminant.

Mots clés
Reporting extra financier, scoring, réalisme agentiel, RSE.

Summary
The rating of CSR becomes an ethical and strategic aspect for businesses. Its main challenge is to develop a relationship of trust between managers, shareholders, other stakeholders of the company and the financial market. It measures the degree of realism agentiel or the ability of the employer to meet its obligation of means related to normative constraints and its performance obligation related to managerial constraints. Realism agency is subject to bounded rationality of the decision maker, even if the dichotomous model gives a more accurate that the discriminant model CSR profile.

Keywords
Non-financial reporting, scoring, agentiel realism, CSR.

Introduction
Inspirée de la notation financière, la notation de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) consiste à évaluer le degré de prise en compte par l'employeur des dimensions sociales et environnementales de son activité dans la stratégie du développement durable de l'entreprise, à partir d'un indicateur synthétique appelé « score » ou note. Cet indicateur est déterminé par une agence de notation externe et constitue un signal au marché et aux partenaires sur la manière dont l'employeur satisfait son obligation de moyens et son obligation de résultats dans le domaine du développement social. Ce signal est susceptible d'influencer le cours boursier de l'entreprise sur les marchés et ses relations avec ses partenaires.
Le score peut-être obtenu soit par un modèle issu de l'analyse dichotomique des indicateurs extra financiers extraits des états de synthèses sociaux et environnementaux auxquels des coefficients ont été affectés pour classer les entreprises en trois catégories au moins: risquées, moyennement risquées, pas risquées; soit par un modèle issu de l'analyse discriminante linéaire multiple des indicateurs coefficientés, permettant de séparer la population en deux catégories seulement: les entreprises saines et les entreprises en difficulté.

L'analyse des notes attribuées aux entreprises par les agences de notation durant une période et dans un espace donnés, permet d'apprécier le niveau de performance des modèles de notation de la RSE des agences, dans leur capacité à dégager *« les profils types »* des entreprises.
Or, il existe plusieurs agences de notation ayant chacune son propre modèle de notation, fondé soit sur l'évaluation de la manière dont l'employeur répond aux obligations légales en matière de la RSE, soit fondé sur la capacité de l'employeur à lier les indicateurs de la RSE aux indicateurs de performance économique et financière. Comment peut-on améliorer l'évaluation de la performance de la RSE?
La performance de la RSE dépend de la capacité du modèle de notation à intégrer les contraintes normatives et les contraintes managériales de l'employeur. Plus le modèle intègre les contraintes normatives et managériales de l'employeur plus il est performant ; moins le modèle intègre les contraintes normatives et managériales de l'employeur, moins le modèle est performant.
Nous entendons la notion de performance au sens de Campbell et alliés (1970), où elle indique, la réalisation à la fois de l'efficacité, de l'efficience et de l'effectivité. L'efficacité indique le degré de réalisation des objectifs fixés. Elle est mesurée par le rapport entre les objectifs réalisés et les objectifs fixés. Il y a efficace lorsque ce ratio est supérieur ou égal à un. Il y a inefficace quand ce ratio est inférieur à un. L'efficience indique l'habilité avec laquelle les objectifs ont été atteints. Elle se mesure par le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre. Il y a efficience lorsque le système utilise peu de moyens pour atteindre ses objectifs. Quant à l'effectivité, elle indique le degré de satisfaction atteint par les agents qui ont réalisés l'objectif. Elle se mesure par le rapport entre la variation de la rétribution reçue par les agents par la variation de leur contribution. Il y a efficience quant ce rapport est supérieur ou égal à un. Il y a inefficiente quant ce rapport est négatif.
Ces indicateurs de performance de la RSE peuvent être analysés par des méthodes statistiques comme en l'analyse en composantes principales qui permet de déterminer les coefficients qui affectent ces indicateurs. Ces coefficients sont déterminés par les coefficients de corrélation *(r)* mesurant le degré de relation entre les indicateurs. Le coefficient de corrélation s'obtient généralement par la formule suivante:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{n} (x_1 - \overline{x_1})(x_2 - \overline{x_2})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n} (x_1 - \overline{x_1})^2 - \sum_{i=1}^{n} (x_2 - \overline{x_2})^2}}$$

avec: $\overline{x_1}$ *= moyenne arithmétique de* x_1 *(variable de la RSE) et* $\overline{x_1}$ *= moyenne arithmétique de* x_2 *(résultat net obtenu) ;* $r \in [-1, +1]$.

Lorsque ce coefficient est proche de 1, cela signifie que les deux variables étudiées évoluent dans le sens. Lorsque ce coefficient est négatif et proche de -1, cela indique que les deux variables étudiées évoluent dans le sens opposé : quand l'une augmente, l'autre diminue. Lorsque ce coefficient est nul, cela signifie que les deux variables étudiées ne sont pas liées entre elles. Seules les variables ayant des coefficients de corrélations élevés (proches de 1 ou de -1) sont significatifs pour servir la construction du score qui renseigne les partenaires de l'entreprise et les marchés, sur le degré de réalisme agentiel des dirigeants de l'entreprise.
Le réalisme agentiel (Barad (2007)) est la capacité d'un employeur à prendre des choix rationnels dans un contexte de diversité des normes disparates (sociales et juridiques, économiques et financières, techniques et environnementales) ou de « tétranormalisation», selon l'expression de Shavall et Zardet (2005). Alors la notation de la RSE, permet de classer les entreprises selon le degré de réalisme agentiel de leurs dirigeants en trois niveaux: fort, moyen et faible. Le premier niveau regroupe les dirigeants qui combinent au mieux la satisfaction des contraintes normatives et managériales. Le second regroupe les dirigeants qui satisfont moyennement les contraintes normatives et les contraintes managériales. Le dernier concerne les dirigeants qui satisfont faiblement les contraintes normatives et les contraintes managériales.
Dès lors, le réalisme agentiel se situe dans la problématique de la «rationalité limitée» du décideur, au sens de Simon (1947), où cette rationalité est à la fois procédurale (répondre efficacement à une obligation de moyens en fournissant chaque année un bilan social et environnemental de l'entreprise conforme à la norme en vigueur), et substantive (répondre de manière efficiente et effective à l'obligation de moyens). Au moment du choix, le dirigeant manquera toujours l'information appropriée en quantité et en qualité et le modèle de scoring nécessaire pour la traiter. D'où, l'impossibilité de l'employeur ou de son représentant d'atteindre la performance optimale voulue en matière de RSE. Il ne peut se contenter que d'une performance satisfaisante ou relative.
Nous voulons démontrer cette idée, à partir de l'analyse statistique des indicateurs extra financiers de la RSE utilisés par les entreprises du CAC40 et leurs résultats nets de 2002 à 2009, afin d'évaluer la performance des modèles de notation des agences qui ont notées ces entreprises.

Après avoir présenté le cadre institutionnel et les objectifs du reporting extra financier de la RSE applicable aux entreprises du CAC40, nous analyserons la performance des modèles de notation de la RSE qu'utilisent les agences de notation pour évaluer la performance de leur dirigeant. Pour cela, nous utiliserons l'analyse factorielle des indicateurs de la RSE du Ministère des Affaires Etrangères (définis à partir de la base de la loi NRE de 2001, NAHOUM D. (2009)), en les croissant avec le résultat net de l'exercice de ces entreprises, avant de proposer les voies de progrès de la notation de la RSE. L'enquête de Macif-Gestion, réalisée par Arjaliès-de la Lande, Péan, Tinel (2010), à partir des indicateurs moyens issus des rapports RSE des 40 entreprises du CAC40 et des questionnaires adressées aux dirigeants, dans le but d'évaluer leur capacité à satisfaire à leurs obligations de moyens et de résultats, nous sert de base d'informations.

1. Du reporting social et environnemental à la diversité des modèles de notation de la RSE

Distinguons le cadre institutionnel du reporting social et environnemental des modèles de notation des agences qui s'en inspirent au niveau international, national, régional et local.

1.1. Le cadre institutionnel du reporting social et environnemental

La notion de RSE s'inspire de la théorie de la gestion stratégique des organisations d'après laquelle, les dirigeants peuvent accroître la valeur de leur entreprise en tenant compte des conséquences sociales et économiques des activités, lorsqu'ils prennent des décisions (Freeman (1984)). Cette théorie prend ses racines dans les travaux de Bowen (1953) qui incitent les organisations à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques de l'Etat dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontariste. Le cadre comptable et financier du reporting extra financier, en matière de gestion sociale et environnemental, notamment dans le domaine de la consolidation des comptes sociaux, lié à la RSE, est défini par la norme internationale IFRS 2 pour les entreprises cotées et par la norme IAS19 pour les entreprises non cotées. Ces cadres s'appuient sur plusieurs référentiels tels que :

- le référentiel international de la Global Reporting Initiative (GRI). Il a été crée en 1997 par l'initiative de la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). La vocation de cet organisme est de normaliser les méthodes du reporting social et environnemental à un niveau équivalent de celles du reporting financier, dans un souci de comparabilité, de crédibilité, de rigueur, de périodicité et de vérifiabilité des informations communiquées;

- le référentiel de l'Union Européenne défini en 2001 dans le Livre Vert sur la promotion du cadre européen pour la RSE que chaque pays membre intègre, volontairement dans sa législation. Les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) à l'attention des entreprises multinationales, renforcent ce cadre régional en exigeant des pays signataires l'obligation d'avoir un Point de Contact National (PNC), qui supervise leur mise en œuvre. Un PNC, est un ensemble de services gouvernementaux chargés de promouvoir les Principes directeurs de l'OCDE et d'effectuer des enquêtes au niveau national quand des problèmes sont rencontrés. Composé des services de l'Etat, des syndicats des employeurs et des salariés, le PNC est investi d'un rôle de médiation. En France, le PNC est coordonné par le Trésor et réunit les représentants des syndicats patronaux et ceux des salariés sans l'association des ONG;

- le référentiel national défini par la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (Grenelle 1), la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (Grenelle 2)[112], l'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relatives aux Nouvelles Régulations Economiques, et le décret n° 2002-221 du 20 février 2002. Mais, ces textes n'indiquent pas la manière dont les entreprises doivent faire le reporting de la RSE, ni ne fixent les indicateurs à utiliser impérativement, et encore moins, la technique d'évaluation de l'efficacité des pratiques de la RSE des dirigeants.

Cependant, une nouvelle disposition apportée au code de commerce, suite à la transposition de l'alinéa b de l'article 1-14 de la directive de l'Union Européenne n°2003/51/CE7 du 18 juin 2003 par l'ordonnance n° 2004-1382 du 22 décembre 2004, a complété le dispositif de la RSE en France. Depuis cette disposition, plusieurs institutions œuvrent au service de la RSE. Elles vont du Commissariat Général du Développement Durable (CGDD), au Centre d'Etudes et de Recherches sur le Développement Durable (Cer2d) auprès du Ministère de l'Economie et des Finances, des Agences de rating comme l'ARESE

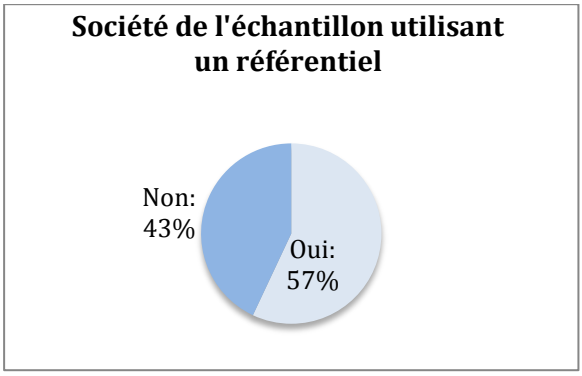
[112] Elle prévoit qu'à partir du 1er janvier 2011, le Gouvernement devra présenter tous les trois ans au Parlement un rapport relatif à l'application de ces dispositions par les entreprises et sur les actions qu'il promeut en France, en Europe et au niveau international pour encourager la responsabilité sociétale des entreprises.

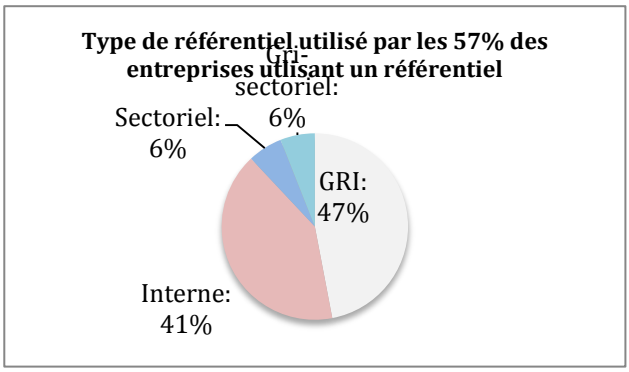
(Agence de Rating Environnemental et Social), des organismes de certification comme l'AFNOR (normes ISO 14001, 26000) et de l'Autorité de contrôle des Marchés Financiers qui contrôle l'application de la « Nouvelle Stratégie Nationale de Développement Durable » (NSDD) de la France au niveau des entreprises;
- le référentiel local défini par chaque entreprise du CAC40 en fonction des choix des employeurs.
Pour les entreprises cotées en France, l'Autorité des Marché Financier (AMF) exerce un contrôle sur la RSE à trois niveaux:
- environnemental: par la recherche de la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes, à travers l'analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émissions polluantes... ;
- social: par la prise en compte des conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes: employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...); fournisseurs, les clients (sécurité et impacts psychologiques des produits); les communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général;
- économique: par la recherche de la performance financière qui impacte sur la valeur boursière de l'entreprise, la capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise et à celui de ces parties prenantes, respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).
Les données concernant ces trois piliers du développement durable au niveau des entreprises, sont contenues dans trois rapports annuels distincts, notamment:
- le rapport annuel d'activité qui rend compte de la situation économique et financière de l'entreprise, et traduit à la fois ses préoccupations sociales, environnementales et citoyennes. Il est destiné aux actionnaires et aux parties prenantes non financières;
- le rapport environnement qui rend compte de manière détaillée des impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise, de son engagement à les réduire, des moyens mis en œuvre et des résultats obtenus. Comprenant souvent les actions de sécurité, de la santé, et des conditions de vie au travail, ce document s'intitule rapport environnement-hygiène-sécurité. Constituant une sorte de « bilan social et environnemental », ce document est destiné aux membres des institutions représentatives du personnel et aux actionnaires;
- le rapport développement durable destiné à fournir aux tiers des informations destinées aux actionnaires et aux autres parties prenantes sur la gestion environnementale.
La diversité des normes de reporting de la RSE, s'est très rapidement montrée inopérante dans la mise en œuvre volontariste de la communication extra financière, liée au développement durable par les entreprises (Rubinstein (2006), Gond et Igalens (2008), Perres (2011):). En France, selon Capron (2009), les entreprises n'ont réellement commencé à mettre en place la RSE qu'à partir de 2000, même si le mouvement date de 1998. Il a fallu attendre la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) pour que toute société cotée en bourse, fasse apparaître dans son rapport annuel, des informations *« sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité »*[113]. D'après Rubinstein (2006), dès 2004: *« En moyenne, une société du CAC 40 est présente dans 2,3 des cinq indices boursiers socialement responsables».*
Depuis 2003, l'ORSE tente une harmonisation des indicateurs de RSE, en synthétisant ceux du Cer2D, de la GRI, de la loi NRE et ceux développés par les entreprises du CAC40 dans le cadre de la NSDD au tour de 133 indicateurs non bornés. 48,12% de ces indicateurs concernent le domaine social; 33,08% sont orientés vers le domaine de l'économie durable et 18,80% concernent l'environnement. L'étude de Macif-gestion (2010), montre (Tableau n°1) que 57% de ces 40 entreprises utilisent un référentiel et 43% n'en utilisent aucun référentiel. Parmi les entreprises qui utilisent un référentiel, 47% ont choisi le référentiel international de la GRI, 41% utilisent leur propre référentiel, 6% emploient un référentiel sectoriel et 6% utilisent un référentiel mixte (GRI plus sectoriel). 73% de ces entreprises ne font pas de concordance des données entre le référentiel légal (NRE) et le référentiel que les employeurs ou leurs représentants ont choisi (Tableau n°2). Parmi les 27% des sociétés qui font la concordance des données entre les référentiels, 50% assurent le rapprochement de leur référentiel avec la norme de la NRE, 30% font le rapprochement avec la norme du GRI et 12% seulement font le rapprochement entre la norme NRE et la norme GRI. Par conséquent, le choix du référentiel par le dirigeant de l'entreprise du CAC40, est guidé par sa volonté d'employer le référentiel le moins contraignant possible, permettant d'assurer une note satisfaisante auprès des agences de notation qui, en communiquant leur évaluation, donnent un signal au marché sur le respect de leur obligation de moyens en matière de la RSE de l'entreprise. Mais la diversité

[113]Cette obligation donne à la Commission d'Hygiène, Sécurité et Conditions du Travail (CHSCT) des nouvelles attributions en matière environnementale. Mais elle n'est pas assortie d'une contribution budgétaire supplémentaire et obligatoire de l'employeur en dehors des 0,5% de la masse salariale destinés au Comité d'Entreprise qui gère le CHSCT.

des méthodes de notation non standardisées, limite la pertinence de la note attribuée aux entreprises par les agences de notation.

Tableau n°1 : Le référentiel utilisé par les entreprises du CAC40 ((Macif-Gestion 2010)





1.2. La diversité des modèles de notation de la RSE et leurs limites

Les agences de notation de la RSE utilisent des techniques de notation très diverses (Tableau n°3) issues de l'analyse dichotomique et de l'analyse discriminante des données sociales et environnementales des entreprises.

Dans la première catégorie de modèle, l'agence de notation Novetich Etudes, sur la base du référentiel NRE, propose une notation centrée sur 15 items normés, élaborés à partir de la lecture analytique des informations contenues dans les rapports financiers et extra financiers des entreprises du CAC40, notamment les indicateurs en matière de formation et de sensibilisation des salariés sur les enjeux de la RSE ((Tableau n°4). Dans ces rapports, 90% des données extra financières sont de nature qualitative et 10% seulement sont de nature quantitative. Quatre groupes d'entreprises se distinguent en fonction de leur technique de reporting liée au système de consolidation des données sociales et environnementales:

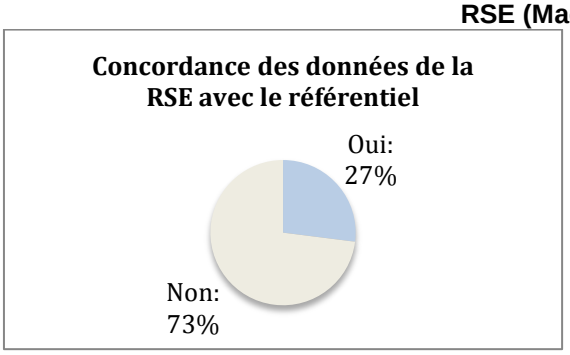
. **système intégré** (5%), comprenant les entreprises qui utilisent la technique de l'intégration globale des données extra financières dans leur bilan social et environnemental. Elles ont une note de trois étoiles, indiquant leur efficacité élevée en matière de RSE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel très fort;

. **système développé** (22,5%), composé des entreprises qui utilisent la consolidation proportionnelle des données sociales et environnementales dans leur bilan social et environnemental. Elles ont une note de deux étoiles attestant leur efficacité moyenne en RSE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel moyen;

. **Système limité** (55%), représenté par les entreprises qui utilisent la consolidation par équivalence des données extra financières dans leur bilan social et environnemental. Elles ont une seule étoile, indiquant leur faible performance en RSE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel faible;

. **Fragmentaire** (17,5%), constitué des entreprises qui n'utilisent aucune des méthodes précédentes de consolidation des données extra financières et se contentent de rapprocher plus ou moins leur référentiel avec le référentiel officiel de la RSE. Elles n'ont aucune étoile. Ce qui indique leur très faible niveau de performance en RSE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel très faible.

Tableau n°2 : Concordance des données des entreprises du CAC40 avec le référentiel officiel de la RSE (Macif-Gestion 2010)



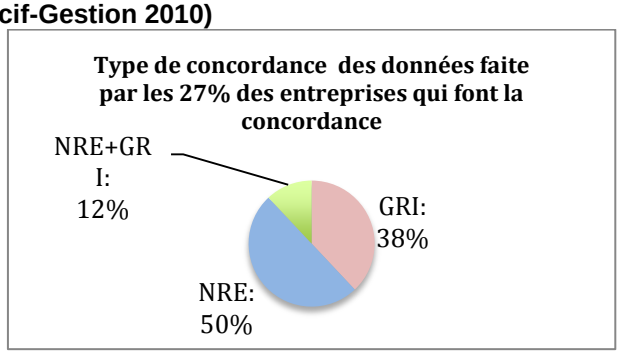


Tableau n°3: Les méthodes de notation des agences en RSE

	Analyse discriminante			Analyse dichotomique	
	Alfa Etudes	**KPMG**	**CELA**	**Utopies**	**Novetich**
Echantillon (entreprises)	35	160	40	120	40
Critères du Score	. % critères renseignés -Qualité de l'information	Norme comptable	Divers	Divers	Divers
Type indicateur	Social	Social Environnement	Social Environnement	Social Environnement	Social Environnement
Référentiel	NRE	ISAE 3000 (IFAC)	GRI	Global Reporter SustainAbility	NRE
`Résultat du Score	85% conformes 15% non conformes	53% CAC40 (Bons) 47% CAC40 (Mauvais) 22% SBF120 (Bons) 78% SBF120 (Mauvais)	13% Bons 87% Mauvais	Top 20 42% Bons 58% Mauvais	5% Très fort 22,5%% Fort 55% Faible 17,5% Très faible

L'agence Utopies classe quant à elle, les 120 entreprises cotées SBF sur la base du référentiel de la GRI en trois groupes distincts :
- « Groupe Top », qui regroupe 20% des entreprises qui ont une performance élevée en RSE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel très fort;
- « Groupe Bonnes », qui regroupe 42% des entreprises qui ont une performance en RSE jugée satisfaisante. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel moyen;
- « Groupe Mauvaises », qui regroupe 58% des entreprises qui ont une performance très faible en RSE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel faible.

Dans les agences qui utilisent l'analyse discriminante, des fortes disparités de notes s'observent également. Par exemple, l'agence CELA qui évalue les 40 entreprises du CAC 40 sur la base du référentiel de la GRI, ne trouve que 13% des entreprises ayant de « Bonnes » pratiques en RSE, contre 87% des entreprises ayant des « Mauvaises pratiques ». KPMG qui utilise le référentiel ISAE 3000 (IFAC), en trouve 53% qui ont des « Bonnes » pratiques et de 47% qui ont des « Mauvaises » pratiques.

Tableau n°4: La cotation de la RSE des entreprises du CAC40 de Novetich en 2007

Niveau de reporting	Entreprises	%
*** « Intégré » (2)	ST Micro Electronics Total	5%
** « Développé » (9)	Accor Bouygues Crédit Agricole Danone LVMH PPR Société Générale Suez Vinci	22,5%
* « Limité » (22)	Air France Air Liquide Alctal Lucent Axa BNP Paribas Carrefour Dexia EADS EDF Essilor Intl France Télécom Gaz de France Lafarge Lagardère L'Oréal Michelin Pernod Ricard Saint-Gobain Schneider Electric	55%

	Vallourec Veolia Vivendi	
« Fragmentaire » (7)	Alstom Arcelor Mital Cap Gemini PSA Renault Sanofi Aventis Unibail	17,5%

L'agence Alfa Etudes qui n'a évalué que 35 sociétés de droit français du CAC40, sur la base du référentiel de la NRE, trouve des proportions plus importantes, à raison de 85% des entreprises qui ont des « Bonnes pratiques », contre 15% des entreprises qui ont des « Mauvaises pratiques » (Tableau n°5). Les dirigeants des entreprises qui ont de « Bonnes pratiques » ont un réalisme agentiel très fort ; alors que les dirigeants des entreprises qui ont de « Mauvaises pratiques » ont un réalisme faible. Le classement des ces entreprises, offre un éclairage très profond sur la relation entre la note, la technique de reporting extra financière et la performance des pratiques de RSE, à travers une notation reposant sur deux critères principaux:
- la conformité du reporting extra financier de chaque entreprise au référentiel, mesurée par le rapport entre le nombre d'indicateurs utilisés par l'entreprise sur le nombre d'indicateurs du référentiel utilisé;
- la qualité de l'information du reporting extra financier, mesurée par le rapport entre le nombre d'items les plus renseignés sur le nombre total d'items du référentiel utilisé.
Trois groupes d'entreprises distincts se dégagent selon leur degré de performance:
. 28,57% des entreprises ont une meilleure efficacité en RSE. Ce sont celles que l'agence qualifie de « jouent le jeu ». Dans ce groupe se trouvent PSA Peugeot[114] qui était dans le groupe des « Fragmentaires » en 2007 dans la notation de Novitech et Vinci qui était le « Système Développé». Ces entreprises parmi tant d'autres, semblent avoir remarquablement amélioré leur performance en RSE entre 2002 et 2009. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel très fort;

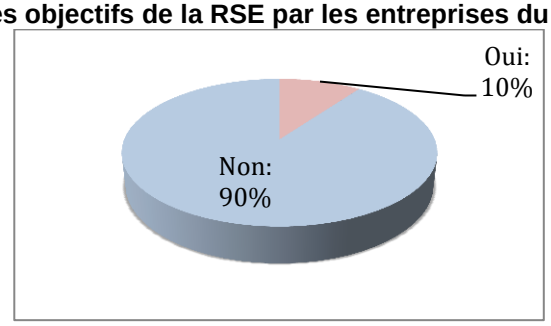
Tableau n°5: Le score moyen des entreprises du CAC40 centré sur les indicateurs sociaux de 2002-2009 (Alfa Etudes 2010)

. 40% des entreprises ont une performance moyenne en RSE. Elles sont dites qui « jouent moyennement le jeu ». Dans ce groupe se trouvent Saint-Gobin et Valourec et autres qui étaient dans le « Système Limité » de la notation de Novitech en 2007. Ces deux entreprises parmi tant d'autres ont amélioré leur performance en RSE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel moyen;
. 31,43% des entreprises ont une faible performance en RSE. Ce sont celles qui « jouent faiblement le jeu ». Dans ce dernier groupe se maintiennent les entreprises comme Cap Gemini qui fournissent des

[114]PSA Peugeot fait partie des 24 entreprises françaises membres de la GRI avec : Aéroport de Paris, AG2R, Air France KLM, Airbus, BNP Paribas, Carrefour, EDF et autres.

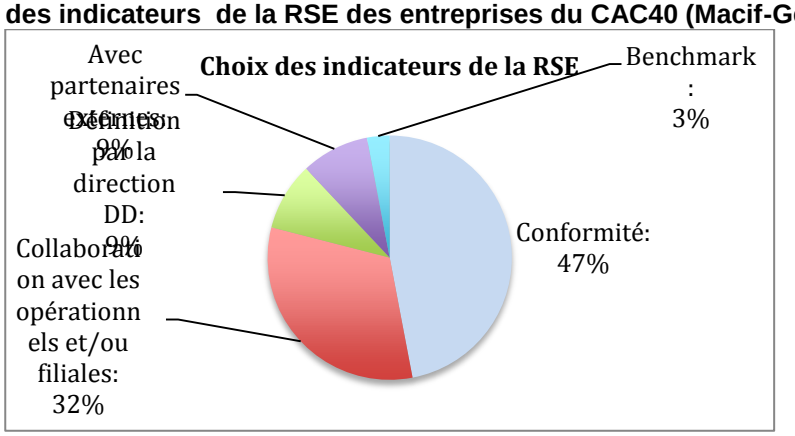
informations très littéraires et les entreprises qui limitent le reporting extra financier à la société mère (L'Oréal et Renault) qui se trouvaient dans le « Système Fragmenté». Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel faible.
D'après l'agence Alpha, au total, sur la période étudiée, 68,57% des entreprises évaluées ont une performance « Bonne » en RSE, contre 31,43% qui ont une performance « Mauvaise». Les entreprises comme Total et ST Micro Electronics rétrogradent très fortement du groupe des entreprises ayant une très forte performance de la RSE vers les entreprises ayant une très faible performance de la RSE. La responsabilité de leurs dirigeants n'est pas pour autant engagée.
En effet, la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) n'exige des sociétés cotées en bourse en France que l'obligation de publier dans un rapport annuel, les actions qu'elles ont réalisées en matière sociale et environnementale (Baratin, Helias, Lequentre, Moreau, Vilchie (2007) :. Dans ce sens, les dirigeants de ces entreprises n'ont que l'obligation de moyens en matière de RSE dont l'efficacité des pratiques s'apprécie par le nombre d'indicateurs et non par le nombre d'items utilisés par rapport à ceux prévus par la norme légale. Par conséquent, s'ils ne diffusent pas les informations prévues par la loi auprès des partenaires (institutions représentatives du personnel et les autres parties prenantes de la gouvernance), ils s'exposent au délit d'entrave de la liberté syndicale au sens de l'article 483-1 du code du travail qui prévoit une amende de 3.750€ et un an d'emprisonnement. Leur responsabilité pénale peut être engagée dans le cas où les informations qu'ils diffusent sont fausses ou trompeuses au sens de l'article L. 465-1 du code monétaire et financier.
Or, d'après Macif-gestion (2010), sur les 40 entreprises du CAC 40, plus de 90% ne présentent pas d'indicateurs de RSE dans leur rapport environnement-hygiène-sécurité et se contentent de donner des informations annuelles brutes sur leurs dépenses en matière sociale et environnementale (Tableau n°6). 47% d'entre elles choisissent les indicateurs par conformisme ou par mimétisme (effet Benchmarking) (Tableau n°7), même si 51% déclarent avoir intégré les indicateurs RSE dans leur tableau de bord de gestion (Tableau n°8).

Tableau n°5 : Publication des objectifs de la RSE par les entreprises du CAC40 (Macif-Gestion 2010)



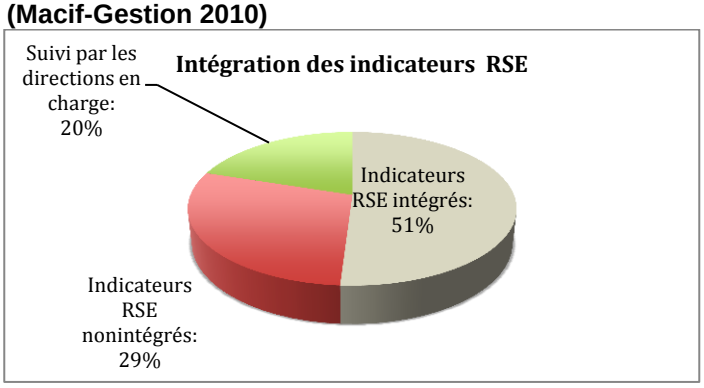
Si la note attribuée par les agences de notation paraît pertinente, son pouvoir de prédiction est limité par trois faits: elle est centrée davantage sur les indicateurs sociaux qu'environnementaux (consolidés ou non), et prend faiblement en compte le lien entre ces indicateurs et le résultat net de l'entreprise. L'hétérogénéité des référentiels et des indicateurs, rend problématique la réalisation d'un reporting extra financier opposable aux tiers. Ce qui limite la comparaison des notes établies par les modèles dichotomiques avec celles réalisées par les modèles discriminants sur la même entreprise durant la même période.

Tableau n°6: Choix des indicateurs de la RSE des entreprises du CAC40 (Macif-Gestion 2010)



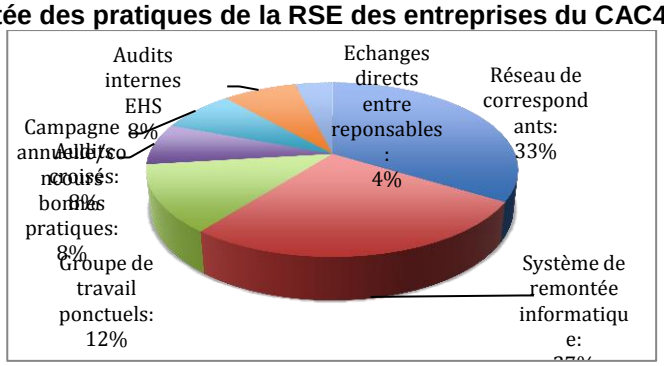
La technique de remontée de l'information privilégiée par ces entreprises est le réseau des correspondants (35%) et l'information automatisée (28%) (Tableau n°8).

Tableau n°7 : L'intégration des indicateurs de la RSE dans le tableau de bord de gestion des entreprises du CAC40 (Macif-Gestion 2010)



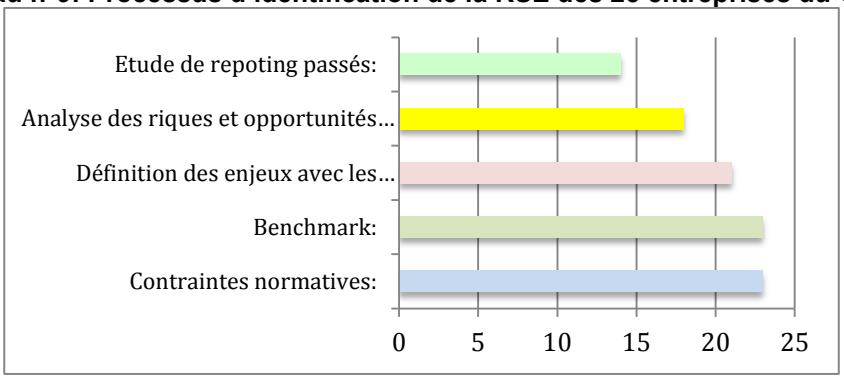
D'après Macif-gestion (2010), 90% des entreprises du CAC40 étudiées n'ont pas d'objectifs mesurables en RSE et 67% n'ont pas d'indicateurs de RSE. Les dirigeants de ces entreprises déclarent utiliser les normes de la RSE par contraintes normatives (61%) ou par les stratégies de benchmarking (61%) (Tableau n°9). Mais, 57% d'entre eux n'utilisent pas de rapport ad hoc, contre 43% qui élaborent un rapport ad hoc, certifié par un Commissaire aux Comptes.

Tableau n°8: La remontée des pratiques de la RSE des entreprises du CAC40 (Macif-Gestion 2010)



Dans ce dernier groupe, seulement 15% des rapports bénéficient d'une « assurance raisonnable modérée » ou d'un avis positif du Commissaire aux Comptes; alors que 85% des rapports bénéficient d'une « assurance modérée » ou d'un avis négatif du Commissaire aux Comptes sur la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes (Tableau n°10).

Tableau n°9: Processus d'identification de la RSE des 25 entreprises du CAC40

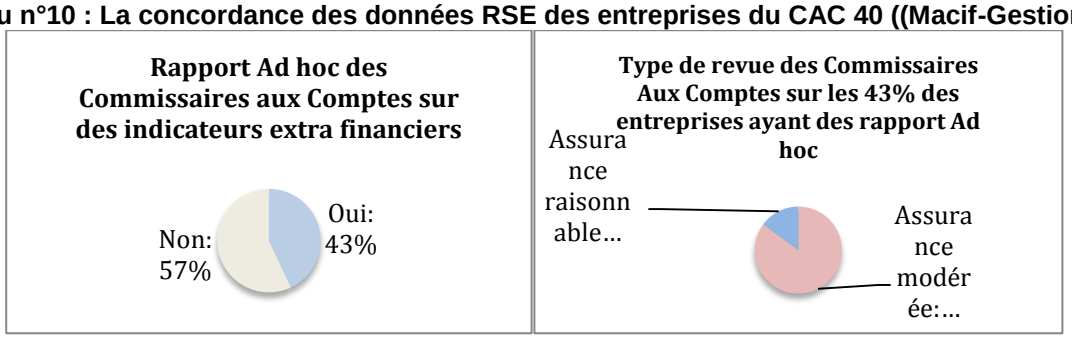


Source : D'après Rapport CAC40-Macif Gestion, 2010

Ainsi, la diversité de modèle de notation rend problématique la comparaison des notes de RSE des entreprises, attribuées par les agences. D'autant que selon Macif-gestion, 90% des entreprises étudiées n'indiquent pas d'objectifs quantifiables de la RSE et 49% d'entre elles n'ont pas de budget dédié à la RSE. Dans ces conditions, il y a manifestement une asymétrie informationnelle entre les dirigeants et les

partenaires institutionnels. Les informations de la RSE adressées aux parties prenantes de la gouvernance sont alors partielles et imparfaites comme le montre les données publiées par le Ministère des Affaires Etrangères à l'attention des partenaires internationaux des entreprises du CAC 40 (Tableau n°11). Dans ces données, 48,68% sont à caractère social, contre 51,32% qui sont des données de nature environnementale. Sur la base des 54 indicateurs de la NRE, 30% seulement des entreprises du CAC40 utilisent plus de 54 indicateurs de cette norme contre 70% qui utilisent moins de 54 indicateurs. Dans ces conditions, l'évaluation de la performance du profil RSE de l'entreprise est problématique.

Tableau n°10 : La concordance des données RSE des entreprises du CAC 40 ((Macif-Gestion 2010)



2. Les perspectives d'une notation performante de la RSE

Dans la recherche de modèles performants de notation de la performance de la RSE, distinguons les fondements théoriques des modèles et les perspectives d'une notation satisfaisante.

2.1. Les fondements théoriques des modèles de notation

Les méthodes de notation sont apparues depuis les travaux de Filtzpatrick (1932) et de Winakor, Smith (1935), de Beaver (1966, 1968), d'Edmister (1972) et de Mader (1975). A l'origine, elles proposent une analyse dichotomique du risque de défaillance des entreprises, afin de classer les entreprises au moins en trois groupes de types : Très bonnes, Bonnes et Mauvaises. Altman (1968), Altman, Sulzer (1977) ont proposé une analyse discriminante linéaire multiple permettant de dégager des *« comportements types »*, afin de réduire le nombre de groupes à deux seulement et de classer une entreprise selon son profil considéré comme entreprise « saine » ou au contraire jugée comme entreprise « défaillante ». En 1979, la Banque de France a élaboré un score, basé sur un échantillon de 2.498 entreprises industrielles de 500 salariés, constitué à partir des états comptables et financiers agrégés par la Centrale des Bilans de 1972 à 1979, avec une probabilité de défaillance associée. La fonction Z ou notation a la forme:

100 Z = - 1,255 Z1 + 2,003 Z2 - 0,824 Z3 + 5,221 Z4 - 0,689 Z5 - 1,164 Z6 + 0,706 Z7 +1,408 Z8 - 85,544.

Avec: Z1 = Frais financiers / E.B.E ; Z2 = Couverture du capital d'exploitation ; Z3 = Capacité d'endettement ; Z4= : Taux de marge brute d'exploit ; Z5 = Délai crédit fournisseurs ; Z6 =Taux de variation de la V.A ; Z7= Délai crédit clients ; Z8 = Investissements physiques (corporelles et incorporelles) / Valeur Ajoutée.

Table des probabilités

Seuils/Proba	*< - 1.875*	*< - 0.875*	*< - 0.25*	*< - 0.125*	*< - 0.625*	*< 1.25*	
Défaillante (%)	*30,4*	*16,7*	*7,0*	*3,2*	*1,8*	*1,0*	*0,5*
Vulnérable (%)	*69,6*	*56,6*	*25,5*	*16,2*	*14,8*	*13,1*	*19,3*
Normale (%)	*0*	*26,7*	*67,5*	*80,6*	*83,4*	*85,9*	*80,2*

Ainsi, les méthodes de notation se divisent en deux catégories: celles privilégiant les ratios issus du haut du bilan et celles privilégiant les ratios issus du bas du bilan. Les premières retiennent essentiellement les flux financiers disponibles pour couvrir les investissements. Dans ce groupe qui utilise essentiellement

l'analyse discriminante, distinguons le modèle d'Altman dont 80 % des ratios sont issus du haut du bilan contre 20 % des ratios tirés du bas du bilan et celui de Collongues Z_2 (1977) avec une parité égale (50%) des ratios issus du haut et du bas du bilan. La fonction Z est de la forme:

$$Z_2 = 4{,}6159\ X1 + 22\ X4 - 1{,}9623\ X5$$

avec: X1 = Frais de personnel / Valeur Ajoutée HT ; X4 = Résultat d'exploitation / Chiffre d'Affaires HT ; X5 = Fonds de roulement net / Stocks.

L'évaluation de la défaillance de l'entreprise, permet de distinguer deux cas : si $Z_2 > 3{,}0774$, l'entreprise sera déclarée « Mauvaise » ou en danger ; si $Z_2 < 3{,}0774$, l'entreprise sera déclarée « Bonne » ou solvable. Les méthodes de la deuxième catégorie retiennent les ratios issus pour l'essentiel des postes du bas du bilan et des soldes intermédiaires de gestion, pour assurer la solvabilité à court terme de l'entreprise. Elles utilisent en générale une analyse dichotomique des données. Ce sont les cas des modèles de:

- Conan et Holder avec 80 % des ratios du bas du bilan et 20% des ratios du haut du bilan;
- AFDCC avec 83 % des rations du bas du bilan et 17 % des ratios du haut du bilan ;
- Collongues Z1 avec 77 % des ratios du bas du bilan et 33 % des ratios de haut du bilan;
- modèle de Crédits Men avec 60 % de ratios du bas du bilan et 40 % des ratios du haut du bilan ;
- Banque de France avec 62 % des ratios du bas du bilan contre 38 % des ratios du haut du bilan. La fonction Z de ces modèles se présente de la manière suivante :

$$Z = 0{,}24\ R1 + 0{,}22\ R2 + 0{,}16\ R3 - 0{,}87\ R4 - 0{,}10\ R5.$$

avec: R1 = Excédent brut d'exploitation / Total des dettes ; R2 = Capitaux permanents / Total de l'actif ; R3 = Réalisable et disponible / Total de l'actif ; R4 = Frais financiers / CA HT ; R5 = Frais de personnel /valeur ajoutée.

Si $Z \geq 0{,}10$, l'entreprise peut continuer son activité sans danger; si Z est compris entre 0,04 et 0,10, l'entreprise est en situation d'alerte ; si Z est compris entre -0,05 et 0,04, l'entreprise est en danger; si Z est inférieur à -0,05, l'entreprise est en échec.

Le principal avantage de ces méthodes est l'obtention d'un diagnostic rapide et à moindre coût, à partir des données normalisées par un référentiel comptable. Mais l'absence des retraitements des bilans et des comptes de résultat et la présence des ratios non bornés peuvent entraîner des cotations en dents de scie d'un exercice à l'autre. La non prise en compte des engagements hors bilan et de l'échéancier de l'endettement conduisent à une interprétation assez hasardeuse des équilibres financiers, notamment dans la gestion des sociétés. L'élimination de ces défauts améliore la qualité de la notation financière pour garantir l'efficacité de la note. La notation de la RSE n'échappe pas à cette règle, quant à la nature du référentiel utilisé, de la qualité du reporting des données sociales et environnementales et de leur consolidation dans le rapport « environnement-hygiène-sécurité» tenant lieu du « bilan social et environnemental » consolidé.

Tableau n°11: Les indicateurs de la RSE les plus utilisés par les entreprises du CAC40 sur la base de 54 indicateurs du référentiel de la NRE (Ministère des Affaires Etrangères 2010)

Entreprise	Social					Environnement						Résultat Net (9)(*)
	Effectif (F1)	Org. Travail (F2)	Santé Sécu (F3)	Autres(F4)	Total I	Conso-Ressources (F5)	Emis Gaz (F6)	Gestion Déchets (F7)	Autres (F(8)	Total2	Total Gral	
Cap Gemini					0					0	0	0,28
Alstom	3		2		5	8	2		1	11	16	0,49
EADS	8	1	1		10	1	4	2	3	10	20	0,553
STIM Electronics	5	3	2	2	12	2	4		4	10	22	10
Unibail Rodamco	3	2	1		6	9	3	2	3	17	23	2,2
Carrefour	2	1	1		4	5	3	3	9	20	24	2,97
Vallourec	3	4	3	1	11	4	5	2	3	14	25	0,409
Michelin	4	2	3		9	4	8	3	2	17	26	1
LVMH	5	3		4	12	4	1	9		14	26	20
Bouygues	6	4	3	5	18	3	3	1	3	10	28	1,1
Danone	5	5	5		15	4	6	3	3	16	31	1,9

Vivendi	4	3	1	9	17	3	4	1	6	14	31	2,7
L'Oréal	3	4	4	5	16	5	6	2	4	17	33	19,5
Crédit Agricole	6	5	1	8	20	4	4	1	6	15	35	1,26
Société Générale	8	4	2	13	27	4	3	1	3	11	38	3,9
Air France	5	4	4	4	17	7	14	3	0	24	41	1,9
Sanofi-Aventis	12	3	1		16	8	13	3	2	26	42	5,5
Pernod Rocard	11	2	4	2	19	6	7	7	3	23	42	0,666
France Télécom	7	1	1	3	12	8	7	12	6	33	45	4,88
Total	11	7	8	1	27	1	13		4	18	45	10,3
Schneider Electric	22	6	3		31	4	4	4	2	14	45	19,6
Air Liquide	12	7	3	5	27	6	8	4	1	19	46	1,4
Alcatel	13	4	2	2	21	8	9	8	2	27	48	0,334
Lagardère	15	9	3	4	31	4	4	1	9	18	49	0,163
Dexia	8	12	1	8	29	6	7	5	3	21	50	0,723
Vinci	7	8	4	3	22	3	5	9	13	30	52	1,8
Renault	7	4	6	10	27	2	11	3	9	25	52	3,1
Axa	20	12	3		35	6	8	1	2	17	52	2,75
Arcelor Mittal	4	7	3	9	23	4	8	4	18	34	57	2,9
Essilor	4	11	5	16	36	8	6	1	6	21	57	3,9
Lafarge	16	11	11	5	43	3	6	2	6	17	60	0,827
PPR	15	7	4	0	26	12	11	11	3	37	63	0,932
BNPPARIBAS	7	14	2	6	29	9	3	5	17	34	63	7,8
GDF-SUEZ	15	9	5	1	30	20	16	2	4	42	72	4,6
EDF	15	9	5	1	30	20	16	2	4	42	72	1
Accor	11	12	7	4	34	3	9	13	17	42	76	3,6
Saint Gobin	18	12	7	3	40	7	15	4	13	39	79	1,129
PSA Peugeot	23	13	9	12	57	11	11	8	3	33	90	1,1
Vivendi Environ.	12	22	6	1	41	7	21	5	17	50	91	2,7
Suez Environ.	9	6	3	22	40	12	7	54	20	93	133	0,565
Total	**364**	**253**	**139**	**169**	**925**	**245**	**295**	**201**	**234**	**975**	**1900**	**152,431**
%	**19,16%**	**13,32%**	**7,32%**	**8,89%**	**48,68%**	**12,89%**	**15,53%**	**10,58%**	**12,32%**	**51,32%**		

(*) En milliards d'euros

2.2. Les enjeux de l'optimisation d'un système de notation de la RSE :

Le score de la RSE amélioré intègre les indicateurs sociaux et environnementaux extraits du bilan social et environnemental de l'entreprise et les indicateurs économiques et financiers tirés du bilan comptable et du compte de résultat. Il peut être modélisé, après une analyse des corrélations des indicateurs les plus utilisés par les entreprises, obtenues par l'analyse factorielle des données de type composantes principales. Dans cette analyse, les valeurs propres (X_1, X_2 +….. X_n) ou les coefficients principaux des facteurs (F1, F2,…Fn) qui représentent la part de l'inertie de chaque facteur dans le modèle, permettent de déterminer le score RSE par la formule suivante:

$$Score_{(RSE)} = X_1F1 + X_2F2 + \ldots.. X_nF3$$

Le choix de ces facteurs principaux est dicté par le degré de corrélation entre deux variables (X_1 et X_2). Ce degré est défini par le coefficient de corrélation (*r*). Pour les entreprises du CAC 40, la matrice des corrélations montre les indicateurs de la RSE et le résultat net ont presque tous des coefficients négatifs, sauf le facteur effectif qui a un coefficient positif nul. La majorité des indicateurs évolue donc dans le sens opposé par rapport au résultat net des entreprises étudiées (Tableau n°12) : plus les résultats nets évoluent plus les indicateurs de RSE baissent et vis versa.

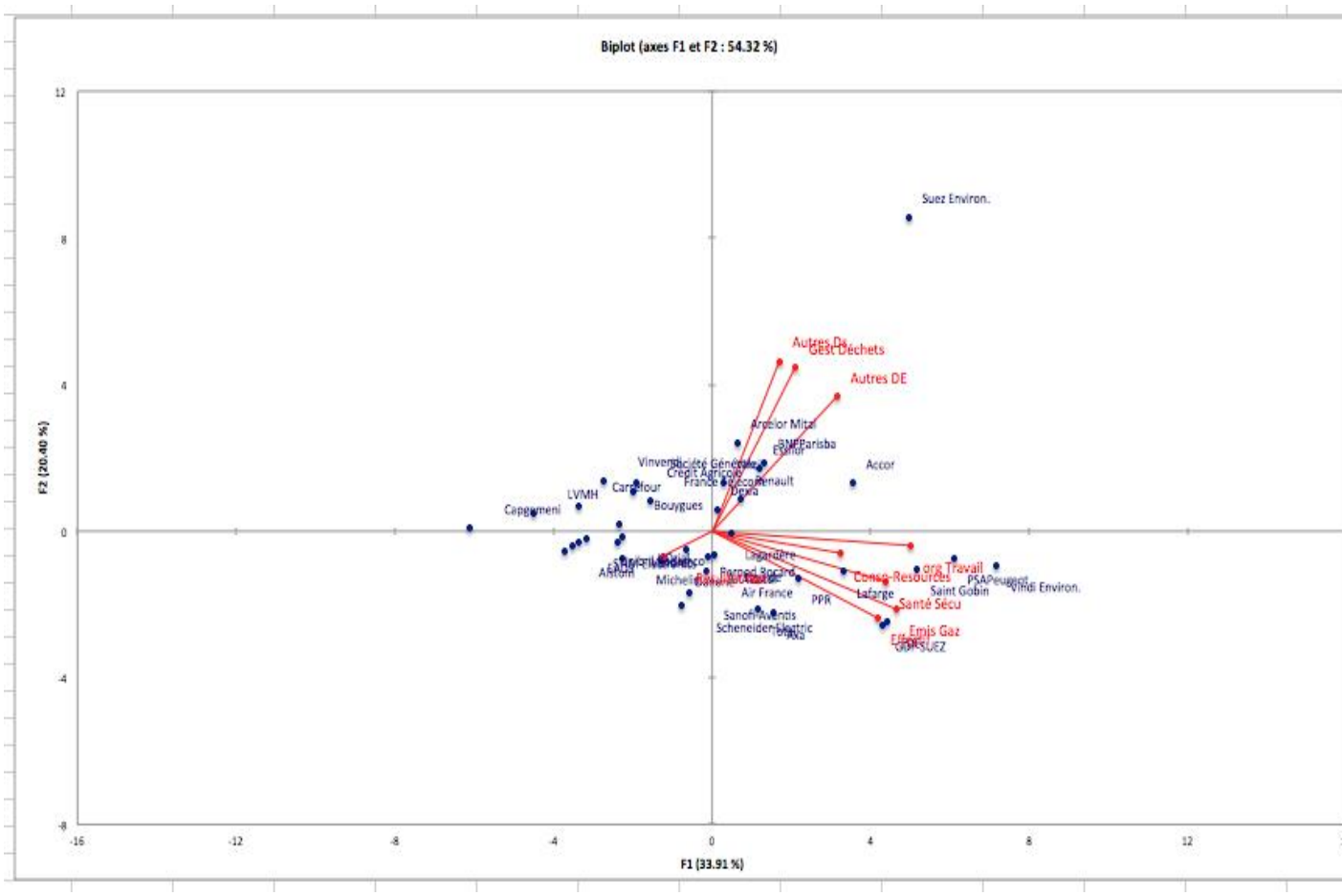
La représentation graphique des données montre généralement un nuage de points représentant les individus, tels que ceux situés au centre du graphique, représentent la moyenne du phénomène observé; alors que ceux qui s'en éloignent et qui se situent à la périphérie sont représentatifs du phénomène étudié. Le nuage formé par les entreprises du CAC4O, montre que l'axe vertical sépare les entreprises du CAC40 ayant des résultats nets élevés, mais n'atteignant pas le nombre d'indicateurs du référentiel légal; de celles dépassant les indicateurs du référentiel légal, mais qui ont de faibles résultats nets. L'axe horizontal sépare les entreprises du CACA40 qui utilisent davantage les indicateurs environnementaux et qui ont des faibles résultats nets, de celles qui utilisent davantage les indicateurs sociaux et qui ont des résultats nets élevés. Le positionnement de l'entreprise Suez environnement qui est très s'éloignée du centre du graphique confirme sa faible efficacité en RSE.
Les valeurs propres ou les coefficients principaux des facteurs (Tableau n°13) qui représentent la part de l'inertie de chaque facteur dans le graphique, permettent de formaliser le score RSE par le modèle suivant:
Score $_{(RSE)}$ = 3,052F1 + 1,836F2 + 1,105F3 + 0,974F4 + 0,660F5 + 0,497F6 + 0,464F7 + 0,258F8 + 0,154 F9.

La simulation de ce modèle divise les entreprises en trois groupes distincts (Tableau n°14):
- Groupe A formé par les entreprises qui ont un score supérieur à 100. Il comprend seulement 10% des entreprises qui ont une note de RSE très élevée (PSA Peugeot, Vivendi Environnement, Suez Environnement, Saint-Gobain). Ce sont les entreprises qui ont un reporting extra financier intégré et qui sont très performantes en RSE. Elles utilisent plus 70 indicateurs du référentiel de la NRE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel fort ;
- Groupe B, constitué par les entreprises qui ont un score compris entre 50 et 100. Il représente 52,5% entreprises qui ont une note de RSE moyennement élevée (Arcelor Mittal jusqu'à EDF). Ce sont les entreprises qui ont un reporting extra financier moyennement développé. Ce sont majoritairement les entreprises qui utilisent entre 50 et 70 indicateurs de la NRE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel moyen;

Tableau n°12: La matrice de corrélations des indicateurs et le graphique des données

	Effectif	Org. Travail	Santé Sécu	Autres Ds	Conso-Ressources	Emis Gaz	Gest Déchets	Autres DE	Résultat Net
Effectif	**1**	**0,543**	**0,518**	-0,054	**0,363**	**0,486**	0,090	0,015	0,006
Org. Travail	**0,543**	**1**	**0,567**	0,188	0,266	**0,540**	0,063	**0,504**	-0,071
Santé Sécu	**0,518**	**0,567**	**1**	0,117	0,123	**0,545**	0,011	0,238	-0,097
Autres Ds	-0,054	0,188	0,117	**1**	0,063	-0,090	**0,524**	**0,395**	-0,079
Conso-Resources	**0,363**	0,266	0,123	0,063	**1**	**0,500**	0,261	0,035	-0,141
Emis Gaz	**0,486**	**0,540**	**0,545**	-0,090	**0,500**	**1**	0,054	0,197	-0,154
Gest Déchets	0,090	0,063	0,011	**0,524**	0,261	0,054	**1**	**0,483**	-0,074
Autres DE	0,015	**0,504**	0,238	**0,395**	0,035	0,197	**0,483**	**1**	-0,118
Résultat Net	0,006	-0,071	-0,097	-0,079	-0,141	-0,154	-0,074	-0,118	**1**

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification alpha=0.05



- Groupe C, composé par les entreprises qui ont un score compris entre 0 et 50. Il comprend 37,5% des entreprises qui ont une note de RSE faible (Cap Gemini à Sanofi-Aventis). Ce sont les entreprises du CAC40 qui ont un reporting extra financier limité ou fragmentaire. Elles utilisent moins de 54 indicateurs du référentiel de la NRE. Leurs dirigeants ont un réalisme agentiel faible.

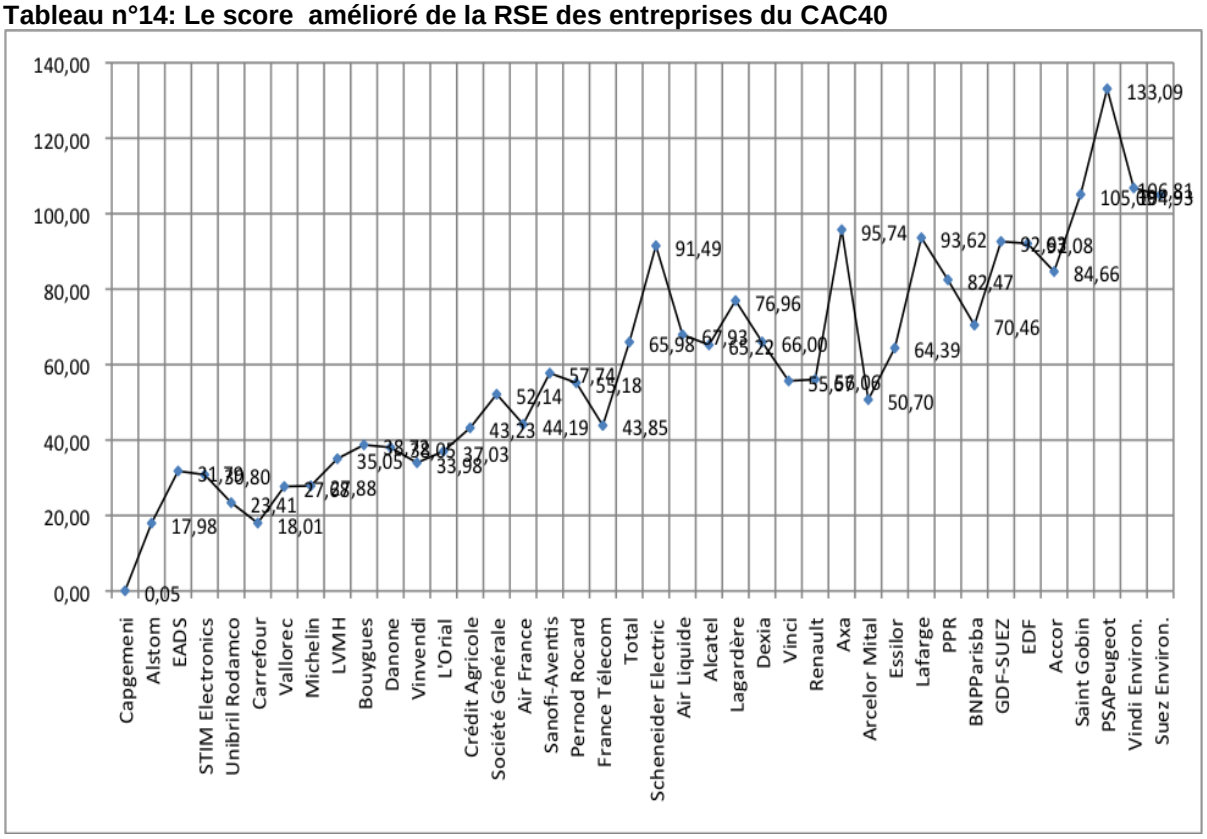
Tableau n° 13: Les valeurs propres des facteurs[115]

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
Valeur propre	3,052	1,836	1,105	0,974	0,660	0,497	0,464	0,258	0,154
Variabilité (%)	33,914	20,405	12,273	10,824	7,335	5,523	5,156	2,864	1,706
% cumulé	33,914	54,318	66,591	77,415	84,751	90,274	95,429	98,294	100,000

En divisant la population étudiée en deux groupes, nous pouvons observer que 60% des entreprises ont une note supérieure ou égale à 54, contre 40% des entreprises qui ont une note inférieure à 54. Dans le premier groupe Pernod Ricard qui n'a qu'une note de 57,74 se trouve mélangé avec Suez Environnement qui a une note de 133,09. Ce classement est moins précis que le précédant.

[115] F1=Effectif ; F2= Organisation du Travail ; F3=Santé Sécu ; F4=Autres Données Sociales (DS); F5=Consommation des ressources ; F6=Emis Gaz ; F7=Gestion des déchets ; F8=Autres Données Environnementales (DE); F9=Résultat Net

Tableau n°14: Le score amélioré de la RSE des entreprises du CAC40



Conclusion

L'objectif de cet article était d'évaluer la performance des modèles de notation de RSE qui notent les pratiques des dirigeants d'une entreprise, sous l'hypothèse du réalisme agentiel. La note de la RSE est le produit de la rationalité de l'employeur dans son choix du référentiel du système du reporting extra financier pour répondre aux contraintes normatives, et de son choix du système de gestion et de pilotage de la performance sociale et environnementale pour répondre aux contraintes managériales. Elle revêt une dimension à la fois éthique et stratégique, soumise à la réalité limitée de l'employeur.

Le cas étudié montre que face à plusieurs normes disparates, l'employeur cherche à réduire les risques de sélection adverse et d'aléa moral dans le choix du référentiel du reporting extra financier. Mais la faible standardisation de la normalisation du reporting extra financier, permet aux agences de notation d'attribuer des notes selon des critères qui leurs sont propres. Ces notes donnent un signal au marché, susceptible d'influencer le cours boursier de l'action des entreprises sur les marchés financiers.

Ainsi, la recherche de la performance du modèle de notation de la RSE, dépasse l'obligation des moyens, constitutive du délit d'entrave à la liberté syndicale qui incombe à l'employeur, pour tendre vers l'obligation de résultats de l'employeur, qu'impose l'impérative rentabilité des pratiques managériales dans une économie de marché. Dans ce contexte, la note de la RSE est l'expression du degré du réalisme agentiel de l'employeur. Ce degré est mieux évalué par le modèle dichotomique que par le modèle discriminant de la notation. Par conséquent, la performance des pratiques de la RSE couvre des aspects éthiques qui valident la relativité du principe du réalisme agentiel.

Bibliographie

ALTMANN E. (1968): « Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy », *The Journal of Finance*, vol. 23, September 1968.

ALTMAN E. (1967): « Financial Ratios as predictors of failure », *Journal of Accounting Research* vol. 5, 1967.

ALTMAN E., SULZER J.R. (1977) : « Prévision du risque de faillite : la fonction Zeta », *Cahier de Recherche du CREF 7704,* Université Paris-IX Dauphine, 1977.

BROWEN H.R. (1953): *Social Responsabilities of the Businessman,* New York, Harper & Row, 1953

CAMPBEL J.-P. *et alii* (1970): *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
CAPRON M. (2009) : Mythes et réalités de l'entreprise responsable », La responsabilité sociétale de l'entreprise, sous la direction de Y.ENREGLE et A.SOUYET, éd. Arnaud Franel, Paris, p.143-156
CONAN J., HOLDER M. (1979) : « Variables explicatives de performances et contrôle de gestion dans les PMI », Thèse d'État en Sciences de Gestion, Université Paris-IX Dauphine, 1979
EASTERLY, W., RITZEN, J., M. WOOLCOCK (2006): «Social cohesion, institutions, and growth», *Economics & Politics*, vol. 18, Issue 2, p. 103-120.
FITZPATRICK P.J. (1932): «A Comparison of Ratios of Successful Industrial Enterprises with those of failed firms», *Certified Public Accountant*, Oct. 1932.p.p. 598-605, Nov. 1932 p p 656-662.
FRYDMAN H**.,** ALTMAN E. et KAO D.L**.** (1985): Introducing recursive partitioning for financial classification: The case of financial distress**,** *Journal of Finance*, 40, 1985.
IGALENS J, GOND J.P. (2008) : *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Ed. PUF, Paris 2008
PERRES F. (2011): Responsabilité sociale des entreprises: l'entreprise entre développement durable et droit au développement ou comment sortir de l'«éthique en toc»? http://www.droits-libertes.org/article.php3?id_article=159
RUBINSTEIN M. (2006)) : Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise: une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel, *Revue d'Economie Industrielle*, n°113, p.83-105
SIMON H.A. (1947) : *Administrative Behavior*, New York, NY: Macmillan, 1947
WINAKOR C.H., SMITH R.F. (1935): «Changes in Financial Structure of unsuccessful Industrial firms», *Bulletin* n°51, Urbana: University of Illinois Press, Bureau of Economic research.

Rapports et études

BARATIN F, HELIAS A., LEQUENTREC M., MOREAU R., VILCHIEN D. (2007) : Rapport de mission sur l'application de l'article 116 de la RNE, Paris 2007
ARJALIÈS-DE LA LANDE D.L. PÉAN J.-M., R. TINEL (2010) : Développement Durable : Emergence d'un nouveau modèle économique? Etude sur l'organisation et les outils de pilotage mis en place dans les entreprises du CAC 40, Rapport CAC40-MACIF Gestion, 2010
NAHOUM D. (2009): Etude sur l'utilisation d'indicateurs par les entreprises du CAC 40: Politique RSE et Reporting social et environnemental, Ministère des Affaires Etrangères, 2009
Rapport Alpha Etudes: Les informations sociales dans les rapports 2009 des entreprises du CACA40, huitième bilan de l'application de la loi NRE, Paris 2010.
Rapport GRI Sustainability Reporting Statistics, 2010.
Recommandation AMF n° 2010-13 du 2 décembre 2010, Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, Paris 2010
Quelle place pour la mobilisation des salariés dans la communication développement durable des entreprises du CAC? Novetich Etudes 2007.

LES LIENS ENTRE LA REMUNERATION GLOBALE ET LE TURNOVER : PROPOSITION D'UN MODELE MULTINIVEAUX *

Stéphane RENAUD
École de relations industrielles
Université de Montréal
stephane.renaud@umontreal.ca

Lucie MORIN
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
morin.lucie@uqam.ca

Sylvie ST-ONGE
Département de management
HEC Montréal
sylvie.st-onge@hec.ca

Denis MORIN
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
morin.denis@uqam.ca

Jacques FOREST
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
forest.jacques@uqam.ca

Résumé
La présente étude présente une revue de la littérature sur les déterminants du turnover. De plus, plusieurs théoriques explicatives sont exposées. En s'appuyant sur les théories et les études passées, nous proposons un modèle d'analyse multiniveaux des liens entre les composantes de rémunération globale et le turnover du personnel. Ce modèle comprend deux niveaux d'analyse -- le niveau individuel et le niveau organisationnel. Ce modèle permet de mieux éclairer théoriquement les liens entre les composantes tangibles et intangibles de rémunération globale et le turnover du personnel. Il postule que l'impact respectif de diverses composantes de la rémunération globale sur le roulement du personnel au sein d'organisations varie selon le secteur d'activités. En effet, les chercheurs ont surtout étudié l'impact isolé d'un nombre limité de composantes de la rémunération sur la rétention du personnel sans approfondir les analyses au sein des organisations d'un secteur d'activité comparativement aux autres. De plus, en adaptant une approche multiniveaux qui tient compte de la structure hiérarchique des variables pour analyser les liens entres elles, ce modèle permet d'envisager de façon globale le phénomène du turnover.
Mots clés: rémunération globale, turnover, approche multiniveau.

Abstract
This paper presents a review of the literature on the determinants of turnover. Further, several explanatory theories are presented. Based on the theories and the results of past studies, we propose a multilevel analysis model that links the components of global compensation to turnover. This model includes two levels of analysis - the individual level and the organizational level. It clarifies theoretically the links among tangible and intangible components of global compensation and employees' turnover. The model

postulates that the relative impact of various components of compensation on turnover varies by industry. Researchers have studied the impact of only a limited number of components of compensation on turnover. These components were studied separately. By adopting a multilevel approach that takes into account the hierarchical structure of variables to analyze the links among them, this multilevel model allows to study turnover in a more comprehensively manner.

Keywords: Global compensation, turnover, multilevel analysis.

Au sein d'une économie de plus en plus axée sur le savoir, la croissance d'une entreprise repose davantage sur sa capacité à gérer le turnover de son personnel qualifié. Cet enjeu clé s'intensifie dans un contexte de changements démographiques et sociologiques importants où par exemple, le nombre élevé de départs à la retraite ne peut être compensé par l'arrivée de jeunes travailleurs et d'immigrants et où les travailleurs des générations Y et Z semblent moins loyaux à un employeur et plus exigeants quant au contenu du travail comparativement aux générations précédentes. Au Canada, plusieurs secteurs d'activité sont actuellement confrontés au double enjeu d'un taux de turnover élevé et d'une pénurie d'employés qualifiés. Par exemple, dans le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC), le taux de turnover est évalué à 13 %, ce dernier étant plus élevé chez les non-cadres (16 %) que chez les cadres (9 %) (TECHNOCompétences, 2012). Il apparaît aussi que la pénurie de talents freine le fort potentiel de croissance de bien des entreprises (Association Québécoise des Technologies, 2013) notamment, au sein des institutions financières qui se concurrencent pour attirer et fidéliser un personnel qualifié (Half, 2013) qui deviendra productif que seulement après une période de 18 à 24 mois, le temps de gagner la confiance de leurs clients (Lanthier, 2014). Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la rémunération globale offerte au personnel, qui inclut des *composantes tangibles (par exemple, salaire, boni et avantages sociaux) et des composantes intangibles (par exemple, reconnaissance, possibilités de développement, autonomie, bien-être au travail)* est considéré comme un avantage compétitif important sur le marché de l'emploi (Gerhart et Ryan, 2003; Milkovich et al., 2013; St-Onge, 2014). En effet, comme le salaire et les avantages sociaux constituent des composantes facilement imitables par les concurrents, bon nombre d'organisations doivent miser sur des pratiques de rémunération non traditionnelles telles que des programmes de reconnaissance (AcceoSolutions, 2014) et des avantages sociaux novateurs (Pradère-Saulnier, 2012) pour retenir leur personnel clé. Tel que récemment mis de l'avant par des consultants, comme les budgets d'augmentations salariales annuels sont restreints et se stabilisent autour de 2,9 % depuis des années, la mise en valeur d'autres facettes de la rémunération globale constitue un levier important pour renforcer la marque employeur et favoriser l'attraction et la fidélisation du personnel (Normandin-Beaudry, 2014).

Face à l'adoption croissante d'une politique de rémunération globale par les organisations, cette recherche propose un modèle théorique de recherche intégré sur les liens entre les diverses composantes de la rémunération globale et le turnover du personnel. Ce modèle guidera les chercheurs dans l'analyse de l'impact respectif de diverses composantes de la rémunération globale sur le turnover du personnel. En effet, à ce jour, les chercheurs ont surtout étudié l'impact isolé d'un nombre limité de composantes de la rémunération sur la rétention du personnel sans approfondir les analyses au sein des organisations. De plus, nous proposons un modèle multiniveaux afin de mieux comprendre les liens entre les variables et de développer une connaissance plus globale du phénomène du turnover des employés. L'approche multiniveaux tient compte de la structure hiérarchique des diverses variables à l'étude.

1. Cadre théorique et revue de la littérature

1.1. Le turnover du personnel.

Le turnover peut se définir comme le mouvement des membres à travers les frontières d'une organisation (Price, 1977). Morin et Renaud (2009) divisent le turnover en deux composantes : le turnover intra organisationnel (mobilité interne, promotions, transferts) et le turnover extra organisationnel (mobilité externe, embauches, départs), ce dernier étant le plus critique à gérer dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. L'enjeu de l'attraction du personnel vise le turnover extra organisationnel vers l'organisation alors que l'enjeu de la fidélisation des employés vise le turnover hors de l'organisation. Par ailleurs, les études confirment l'existence de deux formes de turnover : le turnover involontaire et le turnover volontaire (Bluedorn, 1978; Price, 1977; Shaw et al., 1998). Alors que le turnover involontaire réfère à une décision de l'employeur (licenciement, congédiement), le turnover volontaire relève d'une décision prise par l'employé (démission) (Morin et Renaud, 2009). Un turnover volontaire est jugé fonctionnel lorsque le départ de l'employé est positif pour l'organisation (par exemple le cas d'un employé peu performant qui

décide de quitter) et il s'avère dysfonctionnel s'il est néfaste pour l'organisation (par exemple, le cas d'un employé performant qui quitte pour un concurrent).

1.2. Les déterminants du turnover et des intentions de quitter du personnel.

Les résultats de méta-analyses sur le turnover et les intentions de quitter du personnel montrent qu'ils sont affectés par des déterminants individuels et organisationnels (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001). Les **déterminants individuels** du turnover et des intentions de quitter du personnel qui ont été les plus étudiés sont : l'âge, le genre, l'éducation, le statut civil, le nombre de personnes à charges, l'ancienneté, le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Il existe une relation négative entre l'âge et le turnover des travailleurs (voir Cotton et Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001) tout autant qu'avec les intentions de quitter (Abraham et al., 2008; Harris et al., 2007; Lambert et al., 2010; Lee et al., 2009; Mor Barak et al., 2005; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Stewart et al., 2007). Pour ce qui est du genre, même si Cotton et Tuttle (1986) rapportent que les femmes quitteraient davantage que les hommes, les deux méta-analyses de Griffeth et al. (2000) et Mor Barak et al. (2001) indiquent que le turnover des hommes est équivalent à celui des femmes. Il existe une relation positive entre le niveau de scolarité des employés et leur turnover (Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) tout autant qu'avec les intentions de quitter du personnel (Abraham et al., 2008; Lee et al., 2009; Stewart et al., 2007). Les études recensées montrent que les employés vivant en couple ont un turnover inférieur à ceux qui ne sont pas en couple (Cotton et Tuttle, 1986). Les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000) montrent aussi que le nombre de personnes à charge est lié négativement au turnover des employés. Ces dernières méta-analyses, comme d'autres études subséquentes, montrent que l'ancienneté dans l'organisation diminue le turnover des travailleurs ainsi que les intention de quitter du personnel (Lambert, 2001; Nadiri et Tanova, 2010; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Stewart et al., 2007). D'autres études montrent que les travailleurs qui se sentent plus soutenus par l'organisation quittent moins leur employeur (Eisenberger et al., 2002) et ont une intention de le quitter plus faible (p.ex., Rhoades et Eisenberger, 2002; Dawley et al. 2010; Johnson et DeConinck, 2009). Similairement, les études montrent que l'engagement organisationnel des travailleurs est négativement lié tant au turnover (Cotton et Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001; Griffeth et al., 2000) qu'aux intentions de quitter des employés (Abraham et al., 2005; Mor Barak et al., 2005). Enfin, les résultats de méta-analyses indiquent que l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail des employés sont les variables individuelles qui prédisent le mieux leur turnover ou leur intention de quitter leur employeur (Eisenberger et al., 2002; Griffeth et al., 2000). Les **déterminants organisationnels** du turnover et des intentions de quitter du personnel qui ont été les plus étudiés sont : la présence syndicale, la taille, le secteur industriel et les pratiques de GRH. Des méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Mor Barak et al., 2001) et bien des études (Batt, 2002; Delery et al., 2000; Iverson et Currivan, 2003; Lincoln et Kalleberg, 1996; Park, 1994; Selden et Moynihan, 2000) montrent que la syndicalisation du personnel est négativement lié tant à leur turnover (volontaire ou dysfonctionnels) qu'à leur intention de quitter (Abraham et al., 2005, 2008). Les effets de la taille de l'entreprise sur le turnover volontaire, la probabilité de changer d'emploi et les intentions de quitter du personnel sont mitigés : certains chercheurs trouvent des liens positifs (Haines III et al., 2010; Min, 2007) et d'autres, des relations négatives (Abraham et al., 2008; Brown et Medoff, 1989; Delery et al., 2000; Evans et Leighton, 1989; Lincoln et Kalleberg, 1996). Enfin, certaines études montrent que le turnover du personnel varie en fonction du secteur d'activité des organisations, les secteurs du commerce de détail (Abraham et al., 2005, 2008; Min, 2007), des hautes technologies (Chen et al., 2003; Lazar, 2001), de la construction (Abraham et al., 2005, 2008), du milieu correctionnel (Lambert et al., 2010), de l'agriculture (Abraham et al., 2005, 2008), des TIC (Janairo, 2000; Kim, 2005) et des services financiers (Abraham et al., 2005, 2008) étant confrontés à des turnovers élevés de leur personnel clé. En ce qui a trait aux pratiques de GRH, les chercheurs ont principalement étudié les effets de la sécurité d'emploi, du salaire, des avantages sociaux, de la formation et du développement de carrières sur le turnover du personnel. Globalement, leurs résultats montrent une relation négative entre la sécurité d'emploi du personnel et leur départ volontaire (Min, 2007) tout autant qu'avec leurs intentions de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Sousa-Poza et Henneberger, 2004). Par ailleurs, de nombreuses études (Batt, 2002; Delery et al., 2000; Lambert, 2001; Park, 1994; Selden et Moynihan, 2000; Shaw et al., 1998) et des méta-analyses (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001) montrent un lien négatif entre le salaire et le turnover du personnel. Les chercheurs ont aussi trouvé que l'offre d'avantages sociaux traditionnels (par exemple, retraite et soins de santé) a un effet négatif sur les taux de turnover (volontaires, fonctionnels ou dysfonctionnels) (Haines et al., 2010; Park, 1994), les taux de départs (Delery et al., 2000; Fairris, 2004; Shaw et al., 1998) tout autant que sur les intentions de quitter (Abraham et al., 2008). Quant à elles, les pratiques de formation sont liées négativement au turnover (Zweimüller et Winter-Ebmer, 2000), aux taux de départs (Fairris, 2004; Park, 1994) et aux intentions de quitter (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004) du personnel. Similairement, les opportunités de promotion sont

liées négativement au turnover (Griffeth et al., 2000) et aux intentions de quitter du personnel (Chen et al., 2003; Kim, 2005; Lee et al., 2009; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004).

Les politiques de rémunération globale.

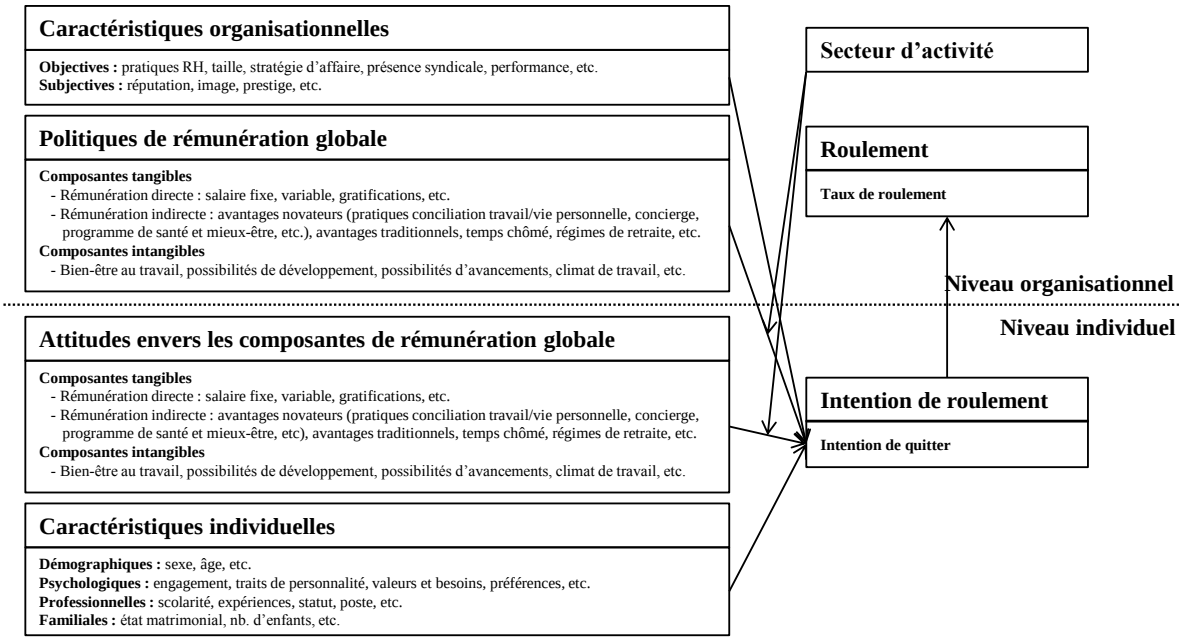
La rémunération globale peut être définie comme l'ensemble des rétributions tangibles (directes ou indirectes) et intangibles reçues par l'employé en échange de sa prestation de travail (St-Onge et al., 2013). Les **composantes tangibles directes** comprennent le salaire de base et la rémunération variable (par exemple, prime au rendement, commissions, actionnariat). Les **composantes tangibles indirectes** réfèrent aux avantages sociaux, le temps chômé, les conditions de retraite, les avantages complémentaires et les conditions de travail. Les avantages sociaux comprennent les divers régimes d'assurances maladie, invalidité, mortalité, etc. Pour ce qui est du temps chômé, il comprend les vacances et les jours d'absences. Les régimes de retraite visent à assurer un revenu aux employés retraités. Les avantages complémentaires incluent les gratifications accordées aux employés telles qu'une automobile, une place de stationnement, des repas, les droits de scolarité, etc. Les conditions de travail peuvent inclure les heures de travail, les horaires de travail, les congés sans solde, etc. Enfin, les avantages sociaux novateurs réfèrent aux programmes servant à alléger le fardeau des tâches quotidiennes des employés afin de leur permettre d'être plus productifs au travail. Ils comprennent notamment les pratiques de conciliation travail et vie personnelle, les services de concierge et les programmes de santé et mieux-être. Les **composantes intangibles** renvoient à l'ensemble des reconnaissances intrinsèques que retirent les employés de leur travail. On peut alors penser « aux effets bénéfiques qu'un travail est susceptible d'avoir sur l'estime personnelle, l'autonomie et la confiance en soi. Pensons aussi au plaisir de travailler avec des collègues agréables, à la satisfaction de se développer ou de relever des défis sur le plan professionnel, à la reconnaissance exprimée par son supérieur ou ses collègues de même qu'au bonheur de faire un travail intéressant et varié » (St-Onge, 2014, p.11). En somme, il s'agit d'éléments intangibles comme le bien-être au travail, les possibilités de développement ou de carrière, la qualité des relations avec les collègues de travail et le supérieur, etc.

Plusieurs **perspectives théoriques** -- tant individuelle et psychologique qu'organisationnelle et économique -- peuvent être mises à contribution pour éclairer les liens entre les diverses composantes de la rémunération globale et le turnover du personnel au sein des organisations. Sous un angle individuel et psychologique, plusieurs auteurs ont exprimé la nécessité de mieux comprendre les attentes des personnes à l'égard des composantes de rémunération globale de manière à aider les employeurs à attirer et à fidéliser les employés qui ont des valeurs et des forces cohérentes avec la culture et la stratégie de leur entreprise (voir Bartol, 1999; Cable et Judge, 1994; Gerhart et al., 1996; Gerhart et Rynes, 2003; Milkovich et al., 2013; St-Onge, 2014). Sous un angle organisationnel et économique, la théorie de l'efficience des salaires présume qu'offrir des salaires supérieurs au marché permet d'attirer et de retenir les employés les plus compétents et performants (Krueger et Summers, 1987). D'ailleurs, plusieurs recherches empiriques confirment cet *à priori* théorique. Cependant, les chercheurs spécialisés en comportement organisationnel rapportent que l'argent attire et retient surtout les individus ayant peu d'intérêt et d'engagement envers leur travail et leur employeur (Lawler, 1971; Trank et al., 2001). Ces constats contradictoires ont amené Gerhart et Rynes (2003) à souligner l'importance pour la recherche future d'intégrer les perspectives individuelles et organisationnelles afin de mieux comprendre la multiplicité et la complexité des composantes de la rémunération globale qui peuvent influencer le turnover.

Modèle multiniveaux proposé

En s'appuyant sur les résultats des études passées et les théories, la figure suivante illustre le modèle d'analyse multiniveaux des liens entre les composantes de rémunération globale et le turnover du personnel que nous proposons. Ce modèle comprend deux niveaux d'analyse -- le niveau individuel et le niveau organisationnel -- alors que le secteur d'activités est considéré comme une variable modératrice.

Figure – Modèle multiniveaux des liens entre la rémunération globale et le turnover du personnel



Ce modèle permet de mieux éclairer théoriquement les liens entre les composantes tangibles et intangibles de rémunération globale et le roulement du personnel selon le secteur d'activités. Il postule que l'impact respectif de diverses composantes de la rémunération globale sur le roulement du personnel au sein d'organisations varie selon le secteur d'activités. En effet, les chercheurs ont surtout étudié l'impact isolé d'un nombre limité de composantes de la rémunération sur la rétention du personnel sans approfondir les analyses au sein des organisations d'un secteur d'activité comparativement aux autres. De plus, en adaptant une approche multiniveaux pour analyser les liens entre les variables, ce modèle permet d'envisager de façon globale le phénomène du turnover des employés. En effet, plusieurs ont noté l'importance de recourir à une approche multiniveaux pour mieux comprendre la dynamique des liens entre les employés et leurs organisations en lien avec le turnover de la main-d'œuvre (Dulebohn et Werling, 2007; Chang, Wang et Huang, 2013). Il s'agit alors d'adopter une approche qui tient compte de la structure hiérarchique des variables à l'étude. Par exemple, comme les employés travaillent pour des entreprises œuvrant dans divers secteurs, il s'agit alors de comprendre les relations entre les personnes et leur groupe d'appartenance. Une telle prise en compte de la structure hiérarchique des données permettra de faire avancer les connaissances en étudiant les liens entre les composantes de la rémunération globale mesurées aux niveaux individuel et organisationnel sur le turnover de la main d'œuvre. Bien que cette approche commence à être appliquée dans le domaine de la gestion de ressources humaines (Charbonnier-Voirin et al., 2010; El Akremi et al. 2014; Felps et al., 2010; Park et al.,. 2010), nous n'avons trouvé qu'une seule étude l'ayant adopté pour analyser un lien précis entre une composante de la rémunération et le turnover (Chang et al., 2013).

Bibliographie

Abraham, S. E., Friedman, B. A., et Thomas, R. K. (2005). The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions. Employee Responsibilities and Rights Journal, 17(4), 201-213.

Abraham, S. E., Friedman, B. A., et Thomas, R. K. (2008). The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions. Employee Responsibilities and Rights Journal, 20(1), 1-11.

AcceoSolutions (2014). Programme de reconnaissance Faire sa marque. http://www.acceo.com/carrieres/notre-promesse-rh/.

Association Québécoise des Technologies (2013). Barometre-de-competitivite 2013. http://www.aqt.ca/fr/barometre-de-competitivite-aqt.

Bartol, K.M. (1999). Reframing salesforce compensation system: An agency theory-based performance management perspective , Journal of Personal Selling & Sales Management, 19(3), 1-16.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. Academy of management Journal, 45(3), 587-597.

Bluedorn, A. C. (1978). A taxonomy of turnover, Academy of Management Journal, vol.3, p. 647-651.

Brown, C. et Medoff, J.L. (1989). The employer size-wage effect. Journal of Political Economy, 97, 1027-1059.
Cable, D.M. et Judge, T.A. (1994). Pay preference and job search decisions: A person-organization fit perspective, Personnel Psychology, 47, 2, 317-348.
Chang, W.J., Wang, Y.S. et Huang, T.C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention : A multilevel approach. Human Resource Management, 52(1), 1-26.
Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. et Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. Group & Organization Management, 35(6), 699-726.
Chen, T. Y., Chang, P. L., et Yeh, C. W. (2003). Square of correspondence between career needs and career development programs for R&D personnel. The Journal of High Technology Management Research, 14(2), 189-211.
Cotton, J. L., et Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. Academy of management Review, 55-70.
Dawley, D., Houghton, J. D., et Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. The Journal of Social Psychology, 150(3), 238-257.
Delery, J. E., Gupta, N., Shaw, J. D., Jenkins Jr, G. D., et Ganster, M. L. (2000). Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 39(4), 625-645.
Dulebohn, J.H. et Werling, S.E. (2007). Compensation research past, present, and future. Human Resource Management Review, 17, 191-207.
Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., et Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. Journal of Applied Psychology, 87(3), 565-573.
El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M. et Battistelli, A. (2013). How organizational support impacts affective commitment and turnover among italian nurses : A multilevel mediation model. The International Journal of Human Resource Management, 25(9), 1185-1207.
Evans, D. S., et Leighton, L. S. (1989). Why do smaller firms pay less?. Journal of Human Resources, 299-318.
Fairris, D. (2004). Internal labor markets and worker quits. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 43(3), 573-594.
Felps, W., Mitchell, T.R., Heknan, D.R., Lee, T.W., Holtom, B.C. et Harman, W.S. (2009). Turnover cantagion : How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. Academyof Management Journal. 52(3), 545-561.
Gerhart, B., Minkoff, H.B. et Olsen, R.N. (1996). Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence, dans Handbook of Human Resource Management, G.R. Ferris, S.D. Rosen et D.T. Barnum (éds), Blackwell Business, 528-547.
Gerhart, B. et Rynes, S.L. (2003). Compensation : theory, evidence, and strategic implications, Thousand Oaks, Californie, Sage publications, 310 p.
Griffeth, R. W., Hom, P. W., et Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. Journal of management, 26(3), 463-488.
Haines III, V. Y., Jalette, P., et Larose, K. (2010). Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non Governmental Sector, The. Indus. & Lab. Rel. Rev., 63, 228-246.
Half, R. (2013). Guide salarial 2013 – comptabilité et finance. http://www.roberthalf.com/salary-guides
Harris, K. J., Andrews, M. C., et Kacmar, K. M. (2007). The Moderating Effects of Justice on the Relationship Between Organizational Politics and Workplace Attitudes. Journal of Business and Psychology, 22(2), 135-144.
Iverson, R. D., et Currivan, D.B. (2003). Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis. Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 42(1), 101-105.
Janairo, E. (2000). Technical Difficulties: Hiring and Keeping IT Employees in State Government : Council of State Governments, 30 p.
Johnson, J. T., et DeConinck, J. B. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople. Journal of Personal Selling and Sales Management, 29(4), 333-351.
Kim, S. (2005). Factors Affecting State Government Information Technology Employee Turnover Intentions. The American Review of Public Administration, 35(2), 137-156.

Krueger, A.B., et Summers, L.H. (1987). Reflections on inter-industry wage structure. dans K. Lang et J.S. Leonard (sous la dir. de), Unemployment and the Structure of the Labor Market, New York, Basil Blackwell, p. 14-17.
Lambert, E. G. (2001). To stay or quit: A review of the literature on correctional staff turnover. American Journal of Criminal Justice, 26(1), 61-76.
Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., et Elechi, O. O. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. Journal of Criminal Justice, 38(1), 7-16.
Lazar, G. (2001). Keep your key people. Electronic Business, 27(5), 86-94.
Lawler, E.E. III (1971). Pay and organizational effectiveness: A psychological view, New York: McGraw-Hill.
Lee, W. J., Phelps, J. R., et Beto, D. R. (2009). Turnover Intention Among Probation Officers and Direct Care Staff: A Statewide Study. Fed. Probation, 73, 28.
Lincoln, J. R. et Kalleberg, A.I. (1996). Commitment, quits, and work organization in Japanese and US plants. Indus. & Lab. Rel. Rev., 50(1), 39.
Milkovich, G.T., Newman, J.M. et Gerhart, B. (2013), Compensation, Chicago, (11e Ed), McGraw-Hill Education.
Min, H. (2007). Examining sources of warehouse employee turnover. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 37(5), 375-388.
Mor Barak, M. E., Levin, A. et Nissly, J. A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. Social service review, 75(4), 625-661.
Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., et Lane, C. J. (2005). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. Children and Youth Services Review, 28(5), 548-577.
Morin, L.; Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération: État des lieux de la littérature Nord-Américaine en GRH, psychologie et économie du travail. Actes de colloque, 20ème congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 17.
Nadiri, H., et Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 29(1), 33-41.
Normandin-Beaudry (2014). Enquête québécoise sur les augmentations salariales 2013-2014. http://www.normandin-beaudry.ca/userfiles/file/Rapport-des-resultats-des-previsions-salariales-2013-2014.pdf
Park, H. Y. (1994). Organizational and Environmental Determinants of Functional and Dysfunctional Turnover: Practical and Research Implications. Human Relations, 47(3), 353-366.
Park, R., Appelbaum, E. et Kruse, D. (2010) Employee involvement and group incentives in manufacturing companies : A multi-level analysis. Human Resource Management Journal, 20(3), 227-243.
Pilar de Luis Carnicer, M., Sánchez, A. M., Pérez, M. P., et Jiménez, M. J. V. (2004). Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors. Personnel Review, 33(2), 222-240.
Pradère-Saulnier, F. (2012). Quels espaces de travail pour la Génération Y ? L'exemple UBISOFT. http://www.immobilier-resolutions.com/quels-espaces-de-travail-pour-la-generation-y-lexemple-ubisoft/
Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. International Journal of Manpower, 22(7), 600-624.
Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. Journal of applied psychology, 87(4), 698.
Selden, S. C., et Moynihan, D. P. (2000). A Model of Voluntary Turnover in State Government. Review of Public Personnel Administration, 20(2), 63-74.
Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., et Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. Academy of Management Journal, 41(5), 511-525.
Sousa-Poza, A., et Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. Journal of Economic Issues, 113-137.
Stewart, S. M., Bing, M. N., Gruys, M., et Helford, M. C. (2007). Men, women and perceptions of work environments, organizational commitment and turnover intentions. Journal of Business and Public Affairs, 1(1), 1-21.
St-Onge, S. (2014). Gestion de la rémunération : théorie et pratique. Montréal, (3e Ed), Chenelière Éducation, 608 p.
St-Onge, S., Guerrrero, S., Haines, V. et Brun, J.P. (2013). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. Montréal, (4e Ed), Chenelière Education, 512 p.

TECHNOCompétences (2012). Enquête de rémunération sur les emplois en technologies de l'information et des communications (TIC) 2012. http://www.technocompetences.qc.ca/gestion-rh/rémunération

Trank, C.Q., Rynes, S.L., Kats, J.P., Gomez-Mejia, L.R. (2001). Attracting applicants in teh war for talent : Differences in work preferences among high achievers. Journal of Business and Psychology, 16, 331-345

Zweimüller, J., et Winter-Ebmer, R. (2000). Firm-specific training: consequences for job mobility. Working Paper Series, 9.

LA COMMUNICATION SOCIETALE, LEVIER DE PRISE EN CONSIDERATION DES INTERETS DES INTERIMAIRES ? UNE ANALYSE THEMATIQUE DES RAPPORTS RSE/DEVELOPPEMENT DURABLE DES ENTREPRISES DU SECTEUR DE L'INTERIM

Guillaume ROBAA
Docteur en Sciences de Gestion
Laboratoire Groupe de Recherche en Management
Université de Toulon
guillaumerobaa@hotmail.fr

Résumé
Le secteur de l'intérim s'est fortement démocratisé ces dernières décennies mais génère de nombreuses externalités négatives pour la société civile. En effet, l'intérim est source de vulnérabilité sociale pour les intérimaires, dans une société où les individus s'intègrent socialement à travers leur emploi, et contribue plus globalement à la précarisation des conditions de vie et de travail, à la relégation et à l'exclusion sociale. Pour limiter ces dérives sociales et internaliser les problématiques sociétales, les entreprises de travail temporaire (ETT) sont incitées, à travers le *reporting* extra-financier, à s'engager dans une démarche RSE. Les ETT performent cet engagement à travers une communication sociétale volontaire, qui repose notamment sur la production d'un rapport RSE/Développement Durable annuel. La communication sociétale supporte les enjeux de la RSE et véhicule les engagements sociétaux des ETT. Les objectifs de leur communication sociétale sont multiples : améliorer l'image et la réputation, favoriser l'autorégulation des activités, permettre un accès continu aux ressources intérimaires, diminuer l'encadrement des activités par les pouvoirs publics, légitimer l'existence des ETT malgré les externalités négatives, générer une attitude positive des parties prenantes, contribuer à la performance globale, diminuer les coûts cachés relatifs au *turn-over* et accroître la fidélisation des intérimaires. Cependant, la littérature académique relative à la communication sociétale dans le secteur de l'intérim reste très générique et aucune étude empirique n'a éludé les engagements sociétaux des ETT de leurs rapports RSE/Développement Durable. Compte tenu de ces enjeux, nous formulons la question de recherche suivante : Quels sont les engagements sociétaux des ETT véhiculés par leur communication sociétale ? Pour répondre à cette question de recherche nous avons mobilisé dans un premier temps la théorie des parties prenantes et le modèle *StakeHolder*, puis nous avons procédé à une étude documentaire de la communication sociétale des entreprises Adecco, Manpower et Randstad, les plus représentatives du secteur de l'intérim, et plus précisément à une analyse de contenu thématique de leur rapport RSE/Développement Durable. Nous avons alors apprécié la crédibilité de leur engagement RSE à l'aune de ces engagements sociétaux. Nos travaux de recherche ont pour objectif d'apporter des contributions significatives dans ce champ de recherche.

Mots clefs
RSE, intérim, communication sociétale, partie prenante, engagements

Introduction

L'intérêt croissant de la RSE dans les milieux institutionnels, académiques et industriels témoigne de son attrait et de la place qui lui est aujourd'hui accordée dans notre société (Ballet et De Bry, 2001 ; D'Humières et Chauveau, 2001 ; Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Les différentes mutations sociétales de la seconde moitié du XXème siècle et l'explosion des scandales financiers, écologiques et humains à l'aube des années 2000 n'y sont pas étrangers ; ils ont engagé une nouvelle réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société. Considérée comme une institution sociale, l'entreprise exerce un rôle influent sur son environnement externe par ses activités qui ont des impacts positifs et négatifs sur la société (Déjean et Gond, 2004 ; Attarça et Jacquot, 2005). Devenue alors une affaire de société, l'entreprise doit relever un nouveau défi : celui de prouver sa légitimité et son utilité sociale (Sainsaulieu et Ségrestin, 1986 ; Sainsaulieu, 1990). La présence de la RSE dans le champ de la recherche en Sciences de Gestion apparaît aujourd'hui comme une forme d'évidence. De nombreux auteurs considèrent en effet la RSE comme un champ de recherche dominant en Sciences de Gestion (Combes, 2005) « en référence à l'état actuel du monde en vue d'en permettre la saisie et la transformation selon les capacités créatrices de l'homme, l'économie devant être ramenée à son rôle d'instrument au service de la vie dans sa plénitude[116] » (Bartoli, 1999). Les enjeux économiques et sociaux liés à l'engagement RSE de l'entreprise sont nombreux (Turban et Keon, 1993 ; Luce et *al*., 2001 ; Pasquero, 2003 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Maignan et Ferrell, 2004 ; Gond et Igalens, 2012 ; Liu, 2013). Cependant, il ne suffit pas à l'entreprise de s'engager dans une démarche RSE, il faut qu'elle le fasse savoir et diffuse l'information auprès de ses différentes parties prenantes. A ce titre La RSE et la communication sociétale sont indissociables (Libaert, 2010). La communication sociétale est définie comme « un processus de communication à certains groupes d'intérêts et à la société en général, des effets sociaux et environnementaux des activités économiques des organisations » (Gray et *al. in* Déjean et Oxibar, 2010, p.2), ou encore comme « l'ensemble des activités de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message au sujet des engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une organisation » (Benoit-Moreau, Larceneux et Parguel, 2010, p.1).. De manière générale, la communication sociétale entretien le lien entre l'entreprise et la société civile (Postel et Sobel, 2008).

Elle est véhiculée à la fois par les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme les sites Internet des entreprises, les outils de *reporting* sociétal ainsi que les rapports RSE/Développement Durable, que les entreprises veillent à produire chaque année (Acquier et Aggeri, 2007). Aujourd'hui totalement democratisé, le rapport RSE/Développement Durable a pour objectif de synthétiser les engagements pris par l'entreprise en matière de RSE. Il constitue le support le plus important dans la construction de l'image sociétale de l'entreprise en raison des informations produites (Neu, Warsame et Pedwell, 1998), de se large diffusion et de sa régularité (Gray, Kouhy et Lavers, 1995). Cependant, bien que le GRI propose une norme internationale de présentation standardisée de ce rapport (Moneva et *al*., 2006), la littérature souligne le manque de crédibilité des informations sociétales. Les critiques émises sont les suivantes : les informations sociétales sont incomplètes voire trompeuses (Trébucq, 2011), le rapport n'est pas crédible en raison de la non concertation *ex ante* de l'entreprise avec ses parties prenantes et du manque d'audit externe *ex post* (Adams et Evans, 2004), il manque d'exhaustivité et de pertinence (Quairel-Lanoizelée, 2004).

A ce titre et en raison de l'absence d'études empiriques relatives à la communication sociétale dans le secteur de l'intérim, nous avons procédé à une analyse thématique des rapports RSE/Développement Durable des entreprises représentatives du secteur. Non seulement la gestion de la main-d'œuvre périphérique reste peu explorée dans la littérature (Charles-Pauvert, 2002 ; Connelly et Gallagher, 2004), mais le secteur de l'intérim est pertinent compte-tenu des externalités négatives générés par le secteur et de l'enjeu de la communication sociétale. Ainsi, dans la **première partie** de cet article nous présentons les externalités négatives du secteur de l'intérim, les enjeux de la communication sociétale dans le secteur de l'intérim et le cadre théorique. Puis dans la **seconde partie** nous présentons les caractéristiques et les résultats de notre étude empirique.

1. La communication sociétale dans l'intérim

1.1. Un secteur fortement concurrentiel

Par la recherche rapide d'adéquation entre les compétences des intérimaires et les compétences requises pour l'exécution d'une tâche précise et supposée temporaire, l'intérim apporte une réponse rapide et adaptée à la nécessaire flexibilité salariale externe des entreprises, et leur permet d'ajuster au mieux leurs

[116] Conférence de l'Unesco

effectifs en externalisant une partie de la force de travail (Blanchot, 1990). L'intérim remplit véritablement une fonction économique d'ajustement salarial structurel et conjoncturel aux fluctuations de la production (Boyer, 1986). Le développement et la démocratisation de ce type de contrat de travail a contribué au renforcement de la concurrence dans le secteur. Ce ne sont en effet pas moins de 2 768 enseignes qui ont été recensées en 2014 en France, réparties en plus de 9 000 agences. Certaines agences font partie d'un réseau et d'autres sont indépendantes.
De plus, certaines agences sont spécialisées dans certains secteurs d'activité tels que le BTP, le transport ou l'hôtellerie-restauration. D'autres encore, indépendantes, sont implantées uniquement dans certaines régions de France ou bassins d'emploi. Ainsi, outre les entreprises de travail temporaire (ETT) qui bénéficient d'une plus grande notoriété, telles qu'Adecco, Manpower ou encore Randstad, nous pouvons citer entre autre les sociétés Expectra, Start People, Temporis, Supplay, Kelly Services, Crit Interim, Proman. La forte concurrence de ce secteur d'activité et la diminution du nombre d'intérimaires entre 2007 et 2014 (637 901 équivalents temps plein en 2007, 509 885 en 2014) conduisent les ETT à lutter pour attirer et fidéliser les intérimaires. La particularité de ce secteur d'activité est que les intérimaires constituent à la fois des ressources et des produits pour les ETT.

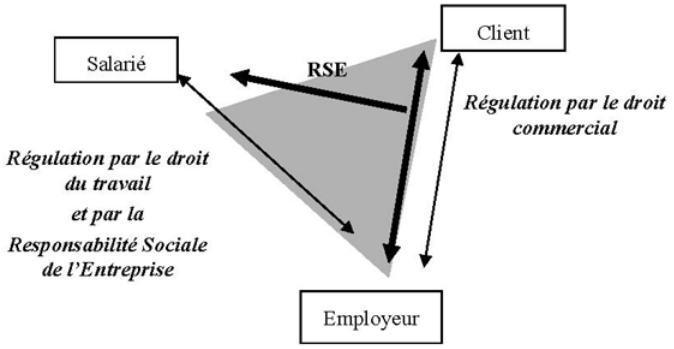
1.2. Les externalités négatives de l'intérim

Les intérimaires vivent dans « un entre-deux » d'autonomie et de soumission vis-à-vis des ETT (Glaymann, 2005). L'instabilité de cette relation d'emploi et le besoin grandissant d'individualisation de la relation salariale rendent aujourd'hui imprévisibles les trajectoires professionnelles (Kissler, 1994). Le recours à l'intérim permet l'ajustement structurel et conjoncturel de la masse salariale aux fluctuations de l'activité de l'entreprise dans un environnement de marché incertain et imprévisible. Cependant, bien que légitimé, démocratisé, l'intérim contraint est qualifié de « mauvaise flexibilité », génératrice de précarité et d'isolement social, contrepartie de l'alternance des périodes de chômage et d'emploi, et du rapport de force défavorable aux intérimaires dans la relation de travail (Cadin et *al*., 2007). Parallèlement à la multiplication du nombre de missions proposées entre 1970 et 2000, le nombre de chômeurs a été multiplié par quatre durant cette même période. Dans notre société, cet éclatement de la norme d'emploi stable où, depuis 1990, trois emplois sur quatre de contrats atypiques, a permis à de nombreux auteurs de lier la flexibilité salariale externe à la notion de sociologie du travail, en raison notamment de la remise en cause de la prévisibilité et de la durabilité de la notion d'emploi. Robert Castel (2003) évoque alors la notion de « vulnérabilité sociale » car l'intérim, du fait de sa courte durée (mission moyenne de 1,8 semaine pour un total cumulé de 7 mois de travail dans l'année en 2014) et surtout de son incertitude, ne permet pas de lutter efficacement contre la précarisation du travail, la vulnérabilité, l'exclusion et la relégation sociale.
L'intérim génère stress et angoisse pour les intérimaires faiblement qualifiés, et plusieurs niveaux de précarité sont ainsi répertoriés : précarité d'emploi (Barbier et Nadel, 2000), précarité du travail (Paugam, 2000) et insécurité sociale (Castel, 2003). Dans une société dans laquelle les individus s'intègrent socialement à travers leur emploi, un lien est établi entre la place occupée dans la division sociale du travail et la « participation aux réseaux de sociabilité et aux systèmes de protection face aux aléas de l'existence » (Castel *in* Hallée, Bettache et Bergeron, 2014, p.5). Plus le travail est supposé précaire, plus le salarié est socialement instable ; la condition même du salariat consistant par nature pour une entreprise à s'attacher, en contrepartie d'une rémunération. L'intérim est considéré comme une des principales sources de précarité de l'emploi et des conditions de vie (Paugam, 2000). Il est également au cœur de la dégradation des modalités d'intégration sociale (Glaymann, 2005), il porte atteinte à l'identité professionnelle dans le processus de sociabilisation des individus (Sainsaulieu, 1988). Malgré les efforts fournis pour favoriser l'insertion professionnelle et sociale des intérimaires, cette population reste marginalisée et plus sensible aux fluctuations d'activité. De manière plus générale, le secteur de l'intérim est critiqué en raison de la fréquence et de la gravité des accidents du travail, de la précarité générée et de la forte discrimination (Sobczak, 2003).

1.3. L'intérêt de la communication sociétale dans l'intérim

La communication sociétale des ETT, notamment par le biais de leur rapport RSE/Développement Durable, supporte les enjeux liés à la protection des intérêts des intérimaires, assurer leurs ressources, sécuriser l'activité et garantir leur légitimité. L'engagement RSE permet d'internaliser les nombreuses externalités négatives générées par le secteur évoqué précédemment. Aussi, la RSE permet aux ETT de mieux contrôler le pouvoir d'ingérence des entreprises utilisatrices (EU) sur les intérimaires.

Figure 1 - La triangulation de la RSE dans l'intérim



Sobczak, Feytmans et Havard, p.8, 2008[117]

« Être sans travail, symboliquement du moins, signifie ne pas être en communion avec la société, ne pas appartenir au monde commun, refuser ses valeurs » (Roy et Hurtubise *in* Hallée, Bettache et Bergeron, 2014, p.5). Le stress, l'angoisse et l'anxiété liés à l'incertitude et au faible temps de travail installent « une triple fragilité des intérimaires : physique, statutaire et psychologique » (Belkacem et Montcharmont *in* Barnier, 2013, p.12). En s'engageant dans la RSE, les ETT s'engagent à mieux encadrer la relation d'emploi. En parallèle, les fondements de la RSE prônent l'introduction de la dimension éthique dans la conduite des affaires et la prise en considération des intérêts des parties prenantes (Bowen, 1953, Carroll, 1979, Freeman, 1984). L'affirmation de la responsabilité de l'entreprise a pour objectif de protéger le fragile, le vulnérable, le périssable selon le principe de Jonas (Mercier, 2002, Coulon, 2006). « Jamais l'existence ou l'essence de l'homme dans son intégralité ne doivent être mises en jeu dans les paris de l'agir » (Jonas, 1979, p.84). La RSE apparaît comme une solution à la résolution du conflit capital/travail (Dubrion, 2011). Nous percevons alors tout l'enjeu de la communication sociétale à travers laquelle les ETT affirment la protection des intérêts des intérimaires. Bien que l'intérim n'ait pas vocation à être durable, l'objectif des ETT est de normaliser le parcours en intérim et de fidéliser les intérimaires de manière à bénéficier d'une main-d'œuvre constante. Par la prise en considération des intérêts des intérimaires, les objectifs de la communication sociétale ont une double dimension : sociale (création d'un sentiment d'appartenance) et symbolique (baisse du sentiment de précarité et augmentation du soutien perçu par les intérimaires) (Galois et Lacroux, 2012). Cependant, compte-tenu des enjeux de la communication sociétale et de l'absence d'étude empirique, nous formulons la problématique de recherche suivante : Quels sont les engagements sociétaux véhiculés par leur communication sociétale ?

1.4. Cadre conceptuel : des sources néo-institutionnelles

La prise compte de la dimension sociétale résulte de la mutation de la vie sociale à travers l'évolution de l'éducation, du travail des femmes, du changement des modes de consommation, de l'apparition de nouvelles technologlies et des moyens de télécommunications, de la modification des structures familiales et de l'émergence du multiculturalisme (Igalens, 2005). L'entreprise est institutionnalisée. Non seulement certaines prérogatives de l'Etat, telles que le maintien des salariés dans l'emploi et la construction de relations sociales équitables, lui ont été transférées (D'Iribarne, 1989), mais également les institutions sociales sont prégnantes pour assurer leur rôle de régulateur social (Capron et Gray, 2000). Elles se reposent pour cela sur un cadre législatif et réglementaire afin d'inciter les entreprises à orienter leurs engagements et leurs actions dans le sens voulu. Le processus d'institutionnalisation de l'entreprise est articulé autour de quatre phases et notamment « l'augmentation du niveau d'informations à traiter et la prise de conscience des participants de leur appartenance commune à un domaine d'activités » (Powell et DiMaggio in Huault, 2012, p.3). Selon l'approche sociologique de la théorie néo-institutionnelle (Powell et DiMaggio, 1983), l'entreprise est structurée à partir des caractéristiques de son environnement externe qui intègre, au-delà des évolutions économiques, sociales et technologiques, le champ législatif et réglementaire. Le renforcement des pressions institutionnelles provoque l'homogénéisation des discours d'entreprise (DiMaggio, 1988 ; Scott, 1995). La légitimité de l'entreprise repose alors sur la conformité de son discours aux pressions institutionnelles (Ben Sedrine et Demil, 1998). Cette dynamique d'homogénéisation par laquelle l'entreprise cherche à se conformer aux pressions institutionnelles et à ressembler aux entreprises affrontant les mêmes conditions environnementales est appelé « isomorphisme

[117] Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels

organisationnel ». Les auteurs en identifient trois catégories (Huault, 2012) : coercitif : formel et informel, pressions liées aux attentes culturelles d'une société. Il est constitué des règles du champ législatif et réglementaire considérés comme des règles incontournables et contraignantes pour gagner en légitimité ; normatif : professionnalisation des règles adoptées de manière collective par les acteurs d'une profession ; mimétique : exercice de pratiques similaires à d'autres entreprises semblables, tendance de l'entreprise à agir comme les concurrents. Le rapport RSE/Développement Durable, qui comprend des outils de *reporting* financier et des actes déclaratifs d'intention par le biais des chartes, engagements et codes de bonne conduite, est une résultante de ces trois catégories d'isomorphisme organisationnel. L'entreprise reproduit presque naturellement les schémas déclaratifs et productifs de ses concurrents (Meyer et Rowan, 1977 ; 1983). « Satisfaire ces pressions n'assure en rien une meilleure rentabilité, mais assure une acceptabilité sociale souvent indispensable à l'entreprise, […], l'environnement fournit une certaine représentation de ce que doit faire l'organisation et ce à quoi elle doit ressembler » (Livian, 2008, p.71). Faire face à ces pressions constitue une réponse à la préoccupation de légitimation et d'utilité sociale de l'entreprise (Ientile-Yalenios, 2009). L'entreprise intègre dans sa communication sociétale des comportements plus respectueux du devenir global de la société civile pour assurer le développement durable des ressources rares. Cependant, l'isomorphisme organisationnel remet en cause le caractère volontaire de l'engagement RSE et de la communication sociétale, même si les marges de manœuvre des dirigeants et des managers ont considérablement augmenté (Suddaby et Hinings, 2002). En référence au risque réputationnel, une quatrième catégorie d'isomorphisme organisationnel s'est développée ces dernières années : l'isomorphisme avec l'opinion publique (Huault, op.cité.). Ainsi, l'investissement dans le capital humain résulte de la volonté de l'entreprise de satisfaire les attentes de ses parties prenantes à l'égard de sa performance économique, sociale et environnementale.

2. Etude empirique

2.1. Les entreprises de notre terrain de recherche

De manière à répondre à la problématique de recherche, nous avons procédé à l'analyse de la communication sociétale des ETT Adecco, Manpower et Randstad. D'une part, ces ETT représentent à elles trois plus de 70% de l'activité économique du secteur de l'intérim. D'autre part, leurs titres sont admis à négociation sur le marché réglementé français, elles sont donc soumises à une obligation de *reporting* extra-financier. Ainsi, nous pouvons nous interroger sur la crédibilité de leur communication sociétale puisqu'un engagement RSE incité par le cadre légal et réglementaire n'est plus considéré comme volontaire (Lépineux et Rosé, 2009). Enfin, pour éluder l'engagement RSE d'un secteur d'activité, la littérature recommande d'analyser la communication sociétale des entreprises les plus représentatives du secteur étudié (David et Lambotte, 2014).

2.2 Le rapport RSE/Développement Durable

Nous rappelons que la communication sociétale « désigne l'ensemble des actions de communication, quel qu'en soit le support, délivrant un message mentionnant les engagements environnementaux, sociaux ou sociétaux d'une entreprise » (Parguel, 2012, p.2). L'entreprise exprime alors depuis le début des années 2000 son engagement RSE par le biais de sa communication sociétale (Lantos, 2001). Au niveau opérationnel, la communication sociétale a un double objectif : dans un premier temps informer les parties prenantes de l'engagement RSE pour modifier de manière positive la représentation de l'entreprise (Parguel et Benoit-Moreau, 2012) ; puis dans un second temps instruire un changement dans l'entreprise de manière à déployer l'engagement RSE sur la base de la communication sociétale engageante (Joule, 2000 ; Bernard et Joule, 2005). A ce titre, le rapport annuel, appelé de nos jours rapport RSE/Développement Durable, est l'outil le plus utilisé dans les études relatives à la communication sociétale. « Le rapport RSE possède un degré de crédibilité que l'on ne rencontre dans aucun autre type de publication » (Neu, Warsam et Pedwall, 1998, p.269) en raison de sa large audience et de sa régularité (Oxibar, 2005). « La large distribution du rapport annuel fait de celui-ci un forum particulièrement adapté à la diffusion de l'information sociétale » (Ernst et Ernst, 1978, p.5). Enfin, « le rapport annuel est considéré comme principal vecteur de diffusion de l'information sociétale dans la majorité de la littérature (...) puisqu'il s'agit non seulement d'un document réglementaire diffusé avec régularité (*reporting* extra-financier), mais qui constitue ce que l'on peut considérer comme le document le plus important en terme de construction par l'organisation de sa propre représentation sociale » (Gray, Kouhy et Lavers, 1995b, p.82). Cependant, la littérature souligne une des limites du rapport RSE/Développement Durable. Le référentiel GRI impose des normes de présentation parfois difficiles à appréhender. Ainsi, la rigidité de sa présentation en fait un outil inaccessible pour certaines parties prenantes en raison de messages difficiles à décoder (Parker,

1982). C'est la raison pour laquelle les entreprises ont été conduites à étendre leurs sources de communication sociétale et à envisager d'autres canaux de communication plus accessibles, tels que l'affichage publicitaire, leur site Internet, les codes de bonne conduite ou encore les labels sociétaux (Zeghal et Ahmed, 1990 ; Gabriel, 2003 ; Parguel et Benoit-Moreau, 2012). Le rapport RSE/Développement Durable reste toutefois le support de communication le plus utilisé pour étudier la communication sociétale de l'entreprise (Déjean et Oxibar, 2010).

2.3. La grille d'analyse des rapports RSE/Développement Durable

Pour l'analyse thématique des rapports RSE/Développement Durable, nous avons utilisé la grille d'analyse de la communication sociétale élaborée par Frédéric Oxibar en 2003 (annexe 1).
Cette grille d'analyse, largement répandue dans les études empiriques relatives à la communication sociétale, comprend des critères qualitatifs et quantitatifs. Cette grille a été élaborée en raison du flou qui entourait l'analyse de la communication sociétale. Son objectif est de proposer une trame commune à toutes les études de manière à pouvoir simplifier l'analyse de la communication sociétale et à comparer les résultats. Les critères qualitatifs reposent alors sur quatre dimensions :

- La catégorie de l'information : environnement (pollution, recyclage, énergie, esthétique des sites, autres), ressources humaines (hygiène et sécurité, formation, autres), produits (recherche et développement, qualité, sécurité, autres), société civile (arts, éducation, humanitaire, santé, autres), relations d'affaires éthiques, autres ;
- la forme de l'information : littérale, quantitative monétaire et non monétaire ;
- la nature de l'information : neutre, bonne et mauvaise ;
- la localisation de l'information : plus l'information est profonde (peu accessible dans le rapport) au moins elle est importante.

Les critères quantitatifs mesurent le volume et la fréquence des informations sociétales sur la base de la publication des informations financières. Ainsi, le volume d'une information sociétale ou d'une catégorie est représentatif de son importance (Patten, 1991 ; Unerman, 2000). Sur la base de cette grille, nous avons analysé les rapports RSE/Développement Durable des ETT les plus représentatives du secteur de l'intérim disponibles au grand public sur leur site internet. Nous avons souhaité analyser tous les rapports disponibles de manière à vérifier la constance de l'engagement RSE des ETT : Adecco (2012 et 2013), Manpower (2013) et Randstad (2011, 2012 et 2013).

2.4. Les principaux résultats de l'étude

La grille d'Oxibar

Nous avons procédé à l'analyse de contenu thématique de ces six sources à l'aide du logiciel de traitement qualitatif des données N'VIVO 10. L'analyse nous a permis d'identifier l'orientation de la communication sociétale des ETT (annexe 2).

Tableau 1 - Les références par source

Nom	Références
Randstad Rapport RSE 2013	34
Randstad Rapport RSE 2012	33
Randstad Rapport RSE 2011	23
Manpower Rapport RSE 2013	50
Adecco Rapport RSE 2013	55
Adecco Rapport RSE 2012	85

La communication sociétale accorde ainsi une large profondeur à la catégorie « Ressources Humaines » en fournissant des informations littérales négatives sur les caractéristiques de la population intérimaire ; et

des informations littérales positives sur l'action des ETT envers la protection des intérêts de la population intérimaire afin de limiter au maximum les externalités négatives générées par le secteur de l'intérim. La communication sociétale des ETT met ainsi en valeur la partie prenante la plus concernée par les externalités négatives, à savoir les intérimaires (Donaldson et Preston, 1995 ; Fombrun, 1996, Roberson et *al*., 2005). Les informations relatives à l'éthique des affaires ont une profondeur moyenne et concernent les relations entre les ETT et leurs fournisseurs/clients. Les informations environnementales ont enfin une faible profondeur et concernent les engagements liés à la réduction de la pollution par l'utilisation de matériaux recyclés. La communication sociétale des ETT s'inscrit alors dans la défense des intérêts des intérimaires en vue de construire et d'entretenir une relation professionnelle (Capelli, Guillot-Soulez et Sabadie, 2015). Nous avons procédé ensuite à l'analyse thématique de la dimension « Ressources Humaines ».

Les thématiques de la dimension « Ressources Humaines »

L'analyse thématique de la dimension RH des rapports RSE/Développement Durable (Annexe 3) à nous a ainsi permis d'identifier quatre thématiques communes à chacune des ETT. Ces thématiques, piliers de la RSE, constituent les engagements sociétaux des ETT.

Tableau 2 - Les quatre thématiques de la communication sociétale

Thématique	Sources	Références
Bien-être	6	52
Discrimination	6	67
Insertion	6	93
Stabilité	6	50

Tableau 3 - Les quatre thématiques par source

	1 : Bien-être	2 : Discrimination	3 : Insertion	4 : Stabilité
A : Adecco Rapport RSE 2012	20	19	22	19
B : Adecco Rapport RSE 2013	9	12	17	12
C : Manpower Rapport RSE 2013	9	7	19	11
D : Randstad Rapport RSE 2011	4	5	10	3
E : Randstad Rapport RSE 2012	4	12	14	2
F : Randstad Rapport RSE 2013	6	12	11	3
TOTAL	**52**	**67**	**93**	**50**

De manière à répondre à la problématique de recherche, les quatre engagements sociétaux pris par les ETT sont alors les suivants (par ordre d'importance dans la communication sociétale) :

- Favoriser l'insertion professionnelle et sociale des publics les plus éloignés de l'emploi (jeunes sans diplômes, séniors, travailleurs handicapés) ;
- Lutter contre toutes les formes de discrimination dans l'accès à l'emploi (âge, sexe, appartenance religieuse) ;
- Favoriser le bien-être des intérimaires notamment par la prévention et la réduction des risques liés aux accidents du travail (écoute et soutien des intérimaires) ;
- Construire des trajectoires professionnelles stables et durables (enchaînement de missions, intérim longue durée).

L'engagement RSE de ces entreprises repose principalement sur ces quatre engagements. Nous avons pu constater une certaine constance dans les rapports RSE/Développement Durable de chacune des ETT, aussi bien dans les thématiques abordées que dans les normes de présentation. Certains paragraphes ont ainsi été formulés à l'identique d'une année sur l'autre. Cette constance révèle la volonté d'intégrer et de déployer dans toute l'entreprise l'engagement RSE décliné en codes de bonne conduite, en relations partenariales et en engagements chiffrés.

Analyse des engagements sociétaux

Les ETT ont intégré un des principes de la RSE en plaçant les engagements sociétaux au cœur de leur démarche. La communication sociétale des ETT inclut le principe initial de la relation entre la partie prenante concernée et son environnement (Thévenet, 1992). A ce titre, son objectif est double : dans une optique réactive (défensive) de stratégie communicationnelle améliorer leur image dégradée par les externalités négatives générées ; dans une optique proactive (offensive) démontrer leur capacité à encadrer elles-mêmes leurs actions pour en limiter l'intervention politique dans la protection des intérêts des intérimaires (Commenne, 2006 ; de la Broise et Lamarche, 2006 ; Lamarche, 2006). L'engagement RSE reflètent la volonté des ETT d'être davantage socialement impliquées et localement insérées sur leur bassin d'emploi, d'engager des actions qui vont au-delà des obligations juridiques en matière de RSE et de GRH en adoptant des attitudes qui ne sont pas que communicationnelles. Les ETT ont donc trouvé un compromis entre l'entreprise dite *friedmanienne* et « l'entreprise sociale », qui peut être définie comme une entreprise ayant essentiellement des objectifs sociaux et dont les surplus sont principalement réinvestis en fonction de ces finalités dans cette activité ou dans la communauté plutôt que d'être guidés par le besoin de maximiser les profits pour des actionnaires ou des propriétaires (Defourny, 2006). La communication sociétale des ETT combine toutefois des équilibres fragiles de manière à protéger les intérêts des parties prenantes les plus proches de l'activité économique (Gavard-Perret, 2000). Cependant, l'entreprise qui communique sur son engagement responsable est d'autant plus exposée aux critiques lorsque ces pratiques réelles ne sont pas conformes avec son engagement RSE véhiculé par la communication sociétale. La crédibilité de l'engagement RSE doit reposer cependant sur des pratiques concrètes qui ne sont justement pas uniquement communicationnelles.

4. Discussion

Le secteur de l'intérim joue un rôle déterminant pour l'emploi en période d'incertitudes économiques ; les emplois périphériques permettent de créer des emplois durables. L'intérim constitue le principal indicateur des tendances générales du marché du travail car il représente un indice fiable de reprise ou de récession économique. Sous contraintes budgétaires en période d'incertitudes économiques, signe d'activité stagnante ou décroissante, les entreprises suppriment en priorité les dépenses extérieures, notamment concernant la flexibilité salariale externe, pour ainsi privilégier la flexibilité interne par la polyvalence des salariés. Recourir à des intérimaires est signe de reprise de l'activité économique. Cependant, le secteur de l'intérim génère de nombreuses externalités négatives pour les intérimaires. L'engagement RSE des ETT a donc vocation à prendre en considération et protéger les intérêts des intérimaires en recherche de missions régulières adaptées à leurs compétences (Galois et Lacroux, 2012). Pour assurer leur légitimité sur le marché de l'emploi, les ETT véhicule une image d'entreprise responsable et citoyenne par le biais de la communication sociétale qui envoie un signal positif aux intérimaires et génère l'adoption d'une attitude positive envers les ETT. La fidélisation des intérimaires, levier de performance globale, constitue un enjeu majeur pour les ETT, dans un secteur fortement concurrentiel. Aussi, il est nécessaire de souligner que la littérature académique relative à l'engagement RSE des ETT fait état d'un décalage entre leur communication sociétale et leurs pratiques réelles. Malgré leur volonté d'afficher un engagement RSE élevé, elles éprouvent des difficultés à opérationnaliser cet engagement et traduire la communication sociétale en pratiques managériales effectives. Au-delà des difficultés relatives à la relation de travail tripartite, le secteur de l'intérim n'est pas dépourvu de freins institutionnels et psychologiques : brièveté des missions, gestion difficile des périodes d'attentes entre deux missions, partage de la responsabilité de la relation de travail entre les ETT et les entreprises clients (Lacroux, 2008) ; mauvaise image du salarié précaire victime de la flexibilité salariale externe (Cingolani, 2004). Le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT (la réalité vécue par les intérimaires) génère l'adoption d'attitudes négatives et constitue un obstacle à la fidélisation des intérimaires et à la performance globale. De plus, la littérature relative à la RSE met en exergue le fait que le secteur de l'intérim n'est, de manière générale, pas un secteur favorable à l'application des principes de la RSE.

La compréhension du décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT fait l'objet de perspectives de recherche future. Là se situe justement l'enjeu de l'audit social : la mesure de

l'engagement sociétal des organisations face aux mutations environnementales ayant engendré l'institutionnalisation de l'entreprise.

Bibliographie

Acquier, A., et Aggeri, F. (2007). *The development of a CSR industry : legitimacy et feasibility as the two pillars of the institutionalization process* (Ashgate).
Acquier, A., et Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion n°180*, *p.131–157*.
Acquier, A., et Gond, J.-P. (2005). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et mise en perspective d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). *In Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées Développement Durable*.
Acquier, A., et Gond, J.-P. (2006). Les enjeux théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion n°31*, *p.83–91*.
Allouche, J., Huault, I., et Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? *XVème Congrès de l'AGRH 2390–2410*.
Almeida, N. D' (2006). Les organisations entre projets et récits in Bouzon A. (dir), La communication organisationnelle en débat, (L'Harmattan)
Almeida, N. D', et Libaert, T. (2010). *La communication interne des entreprises*- 6e édition (Dunod).
Attarça, M., et Jacquot, T. (2005a). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. *In XIViéme Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers.*
Ballet J. et F. de Bry, (2001). L'entreprise et l'éthique, (Paris : Points Seuil)
Ballet, J., et De Bry, F. (2001a). La responsabilité sociale de l'entreprise : quelques difficultés (*working Paper, 18 p*).
Barbier J.C. et Nadel H. (2003) : La flexibilité du travail et de l'emploi, Encyclopédie des ressources humaines, (Paris, Economica).
Barbier, J.-C. (2005). La précarité, une catégorie française à l'épreuve de la comparaison
n°1 p.99-120.
Benoît-Moreau, F., Larceneux, F., et Parguel, B. (2010a). La communication sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme. *Décisions Marketing p.75–78.*
Bensedrine, J., et Demil, B. (1998). *L'approche néo-institutionnelle des organisations*. Nioche JP, Laroche H., Repenser La Stratégie, (Vuibert Entreprendre), Paris 85–110.
Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'entreprenariat vol.6*
Bodet, C., et Lamarche, T. (2013). *Bilan sociétal. Dictionnaire Critique de La RSE* in Postel, N. (Ed.), Dictionnaire critique de la RSE, Villeneuve d'Ascq, (Presses universitaires du Septentrion), p.31-34
Bowen, H. R. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. (New York : Harper & Row).
Brabet, J. (2010). Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises. *Revue internationale de psychologie n°38*
Breka, J., et Kpossa, M. (2013). Greenwashing et image RSE perçue. *In International Marketing Trends Congress, p.101–106*.
Capelli, S., Guillot-Soulez, C., et Sabadie, W. (2015). Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise? *Revue de Gestion Des Ressources Humaines n°96, p.3–23*.
Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, (Paris, la Découverte).
Capron, M. (2008). La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques. *Revue Economie & Management n°7, p.10*.
Capron, M., et Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable n°1.*
Capron, M., et Quairel-Lanoizelée, F. (2004a). *Les entreprises seront-elles un jour responsables*. (La Découverte).
Cardebat, J.-M., et Cassagnard, P. (2011). *La responsabilité sociale des entreprises comme instrument de couverture du risque de réputation.* (Presses Universitaires du Septentrion).
Carley, K.M., et Wallace, W.A. (2001). *Computational organization theory* (Springer).
Castel, R. (2009. *La montée des incertitudes. Travail, protection, statut des individus*. (Seuil).
Castel, R. (2013). *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?* (Editions La Martinière).
Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de l'organisation responsable n°3*.

Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de La Régulation. Capitalisme, Institutions, Pouvoirs*.
Cazal, D., et CLERSE, S. (2009). Parties prenantes et RSE : enjeux Sociopolitiques. *Séminaire CLERSE n°7, p.04–09*.
Charles Pauvert, B. (2002). *Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques*. L'implication Au Travail, (Vuibert) 170–190.
Cingolani P. (2005). *La précarité*, (Paris, PUF).
David, M., et Lambotte, F. (2014). Entre discours, actions et éthique : pour une proposition de méthode d'analyse de la légitimité des stratégies de communication de RSE. Communiquer. *Revue de Communication Sociale et Publique p.101–116*.
D'iribarne P. (1973), La politique du bonheur, (Editions du Seuil, Paris).
De Bry, F., et Ballet, J. (2001). *L'entreprise et l'éthique* (Paris, Editions du Seuil).
De La Broise, P. et Lamarche, T. (2006). Responsabilité Sociale : Vers Une Nouvelle Communication Des Entreprises, *Revue de la Régulation n°1, p.177–172*.
Déjean, F., et Oxibar, B. (2003). Pour une approche alternative de l'analyse de la diffusion d'information sociétale. *In Identification et Maîtrise Des Risques : Enjeux Pour L'audit, La Comptabilité et Le Contrôle de Gestion, p. CD – Rom*.
Déjean, F., et Oxibar, B. (2010). Légitimation et communication sociétale : le cas Péchiney. *Management international/Gestiòn Internacional/International Management n°14, p.69–82*.
Dietrich, A. (2010). L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ?
(La découverte)
DiMaggio, P.J., Powell, W.W., et al. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (University of Chicago Press Chicago, IL).
Dohou, A., et Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *28ème Congrès de la comptabilité*.
Everaere C. (1999), Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative, *Revue française de gestion, juin-juillet-août, p. 5-21*.
Faure-Guichard C. (2000), *L'emploi intérimaire, trajectoires et identités*. (Presses universitaires de Rennes).
Faure-Guichard, C., Fournier, P. (2001). *L'intérim, creuset de main-d'œuvre permanente ?*
Frimousse, S., et Peretti, J.-M. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question (s) de Management n°9, p.65–89*.
Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review n°24 p.191-205*.
Galois I. (2006) *La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de doctorat en sciences de gestion – IAE de Lyon
Galois, I., et Lacroux, A. (2012). Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise n°2, p.50–65*.
Gaudu, F. (2009). *L'entreprise définie par ses responsabilités*. (La découverte).
Glaymann, D. (2005). *La vie en intérim*. (Fayard).
Glaymann, D. (2007). *L'intérim*. (La Découverte, Paris).
Glaymann, D. (2010). *L'intérim* (La Découverte).
Golli, A., et Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir 2009/3*.
Gond, J.-P., et Déjean, F. (2004). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche (Presses universitaires de France).
Gond, J.-P., et Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise* (Presses universitaires de France).
Gond, J.-P., et Igalens, J. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise* (Pearson Education France).
Gond, J.-P., et Igalens, J. (2014). *Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise*. (Que Sais-Je?)
Grunelius, M. (2003*). Du travail et des hommes* (Perrin).
Igalens, J. (2006). L'aporie du discours sur la responsabilité sociale des entreprises, in De La
Jonas H. (1990), *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, (Flammarion), Coll. « Champs », 1990
Jonas, H. (1990). *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, trad. Jean Greisch, Paris, Cerf, coll.«. Passages.
Jones, E.E., et Harris, V.A. (1967). The attribution of attitudes. Journal of Experimental Social *Psychology n°3, p.1–24*.
Jourdain C. (2002), Intérimaires, les mondes de l'intérim, *Travail et emploi, n°89, p.11-28*
Jourdain, C. (2002). Intérimaires, les mondes de l'intérim. *Travail et emploi 9–28*.

Kuhn, A., Moulin, Y. (2009). Les politiques de maintien de l'employabilité dans les entreprises
La Broise, P. de, Lamarche, T., et Huët, R. (2006). *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* (Presses Univ. Septentrion).
Lacroux, A. (2008). *Implication au travail et relation d'emploi atypique : le cas des salariés intérimaires*. Thèse de Doctorat Université Aix-Marseille 3.
Lacroux, A., et Galois, I. (2012). La fidélisation des employés atypiques : le cas des intérimaires. La Fidélisation Des Ressources Humaines : Approches Conceptuelles et Recherches Empiriques (Presses Universitaires de l'Université de Laval - Québec) p.167–192.
Lacroux, A., et Larbi, S.B. (2009). Les paradoxes de la responsabilité sociétale de l'entreprise: l'exemple du secteur de l'intérim. *Revue Management et Avenir, n° 27, août 2009.*
Lamarche, T. (2010). Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation. *Revue de L'organisation Responsable n°4.*
Lefebvre G., Michon F. et Viprey M. (2001), Les stratégies des entreprises de travail temporaire, rapport IRES / MATISSE – ministère de l'emploi et de la solidarité.
Lefèvre, G., Michon, F., et Viprey, M. (2002). Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines. *Travail et Emploi n°89*.
Lefèvre, G., Michon, F., Viprey, M. (2002). Les stratégies des entreprises de travail temporaire,
Lépineux, François, Rosé, J.-J., Bonanni, C., Hudson, S. (2010). *La responsabilité sociale des*
Levy-Leboyer, C. et *al.* (2001b). *Les apports de la psychologie du travail*. (Editions d'Organisation).
Libaert, T. (2010). *Communication et environnement, le pacte impossible* (Presses universitaires de France).
Macaire S. et Michon F. (2002), *L'intérim en France*, (Rapport national pour la fondations européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin).
Martin-Juchat, F., (2006), Responsabilité sociétale des entreprises et stratégie de communication : état des lieux, in J. Enult (coord.), RSE et Caisse d'Épargne de Bourgogne Franche-Comté : un état des lieux, Rapport ESC Dijon : pp. 7-61.
Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. In Présenté *Au Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
Mullenbach, A. (2002). La responsabilité sociétale des entreprises, *Cahier du Cergor n°02/01.*
Mullenbach, A., et Gond, J.-P. (2004). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *La Revue des Sciences de Gestion, n° 205, p. 93-116*.
Oxibar, B. (2003). *La diffusion d'information sociétale dans les rapports annuels et les sites internet des entreprises françaises*. Thèse de Doctorat Université Paris Dauphine-Paris IX.
Parguel, B. (2010). La communication sociétale vs communication responsable. 50 Fiches Sur Le Marketing Durable (Bréal).
Parguel, B., Larceneux, F., et Benoît-Moreau, F. (2010). La communication sociétale : entre opportunités et risques d'opportunisme*. Décisions Marketing n°59 p.75-78*
Pasquero, J. (1980). *L'entreprise face aux pressions socio-politiques de son environnement* (CERAG).
Pasquero, J. (2003). *L'environnement socio-politique de l'entreprise. La Direction Des Entreprises : Concepts et Applications*, trad. Chenelière/McGraw-Hill *2*, 171–214.
Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. *6ème congrès de l'ADERSE, Pau*.
Pasquero, J. (2008). Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes: esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International n°12, p.27–47*.
Paugam, S. (2000). *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration*
Pesqueux, Y. (2009). La RSE, un dialogue sans interlocuteur ? *Revue Vie socciale n°3 p.137-157*.
Pesqueux, Y. (2011). La RSE comme discours ambigu, *Revue Innovations n°34, p.34-55*.
Saulquin, J.-Y. (2004a). GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. *Actes Du 15ème Congrès de l'AGRH p.2477–2496*.
Saulquin, J.-Y. (2004b). GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises. *Actes Du 15ème Congrès de l'AGRH p.2477–2496*.
Du Droit Du Travail En Europe (Flammarion)
Swaen, V., Vanhamme, J., et al. (2003a). L'utilisation de l'argument «citoyen» dans les campagnes de communication: analyse de risques dans la perspective d'une crise. *Actes Du Congrès de l'AFM Tunis*.
Swaen, V., Vanhamme, J., et al. (2003b). L'utilisation de l'argument «citoyen» dans les campagnes de communication: analyse de risques dans la perspective d'une crise. Actes Du Congrès de l'AFM *Tunis*.
Swaen, V., Vanhamme, J., et al. (2006). Utilisation de l'argument citoyen dans les campagnes de communication des entreprises: analyse des risques dans la perspective d'une crise. *In De La Broise, P. et Lamarche, T., Responsabilité Sociale : Vers Une Nouvelle Communication Des Entreprises 75–98.*

Tarondeau, J.C. (1999). *La flexibilité dans les entreprises*. (Presses universitaires de France).
Trébucq, S. (2011). Une étude de la crédibilité des informations sociétales face à différentes options de reddition des comptes. *In Comptabilités, économie et Société, p. cd – rom*.

CONTRIBUTION A L'AUDIT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE CHEZ LES JEUNES SANS QUALIFICATION EN FORMATION

Khaled SABOUNE
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Responsable pédagogique des Masters 1 et 2 Gestion des établissements sanitaires et sociaux - Laboratoire CERGAM (EA 4225)
khaled.saboune@univ-amu.fr

Résumé :
Construire un parcours de réussite pour les jeunes sans qualification constitue une gageure. La Région Poitou-Charentes s'intéresse particulièrement à ces jeunes via une volonté politique d'éviter les processus d'exclusion. Dans ce but, elle tente de réduire les taux d'abandon des formations pré-qualifiantes et de rupture des contrats d'apprentissage. A ce titre, elle a demandé d'étudier la relation entre les jeunes sans qualification en formation et leur tuteur en entreprise. Pour ce faire, cet article se propose : a) d'analyser les attentes de ces jeunes en mobilisant le concept de contrat psychologique ;b) d'étudier les conséquences managériales du respect et du non respect de ces attentes. Les analyses des entretiens menés auprès de 45 jeunes montrent que la rupture du contrat psychologique peut conduire les jeunes sans qualification à quitter la formation.

Mots clés : Contrat psychologique, jeunes sans qualification, tuteurs en entreprise, formation professionnelle.

Abstract : Build a successful career path of young people without qualification is a challenge. The Poitou-Charentes Region are particularly interested of this people through political will to avoid the process of exclusion. The Regional council set them up to trainings pre-qualification with the aim of skills and employment. This Region tries also to reduce the rates of abandonment of these trainings and break of indentures. In this title, she asked the author of this article to study the employment relationship between the young people without qualification and the company tutors. This paper precisely intends to study reciprocal expectations of these actors. It mobilizes the theory of the psychological contract and the method of maintenance interview.

Keywords : Psychological contract, young people without qualification, company tutors, training.

Construire un parcours de réussite pour les jeunes sans qualification constitue une gageure. Pour ces jeunes, l'insertion professionnelle s'avère particulièrement difficile. Ainsi, comme l'indique l'enquête Génération 2010 (Céreq 2014 ; Barret *et al.*, 2014) trois ans après leur sortie du système éducatif en 2010, ils connaissent un taux de chômage de l'ordre de 48 % (soit une hausse de 16 points par rapport à la Génération 2007), alors qu'il est de 9 % pour les jeunes titulaires d'un diplôme de niveau bac + 5 et plus. L'insertion de cette population de jeunes, relève principalement de la responsabilité des pouvoirs publics.

La Région Poitou-Charentes s'intéresse particulièrement aux jeunes sans qualification *via* une volonté politique d'éviter les processus d'exclusion. En effet, trois ans après la fin de la scolarité, la situation professionnelle de ces jeunes, ainsi que leurs conditions d'emploi restent plus précaires en Poitou-Charentes (Céreq, 2008) : a) 52% d'entre eux sont en emploi contre 56% au niveau national ; b) 36% occupent un emploi durable contre 43% au niveau de la France entière. Pour cette raison, la Région a mis en place des formations pré-qualifiantes spécifiques et a développé l'apprentissage en vue de la qualification et pour favoriser l'emploi de ces jeunes. Cette collectivité tente cependant de réduire les taux d'abandon de ces formations et de rupture des contrats d'apprentissage chez les apprentis de niveau V (niveau CAP/BEP). A ce titre, elle a demandé d'auditer la relation entre les jeunes sans qualification en formation (désormais les JSQF) et leur tuteur en entreprise. En effet, ceux-ci quittent parfois la formation en raison d'un environnement de travail jugé de « mauvaise qualité » (Céreq, 2010).

Pour répondre à la demande de la Région, cet audit mobilise le concept de contrat psychologique. Ce concept offre, en effet, un cadre théorique pertinent pour analyser les caractéristiques de la relation entre un salarié (ou un stagiaire) et son employeur (Guerrero, 2004) et pour expliquer les attitudes et les comportements qui en découlent (Lemire, 2005). Cet audit entend précisément étudier le contrat psychologique (désormais CP) chez les JSQF. Il s'agit :

- d'examiner les caractéristiques de ce contrat : quelles sont les attentes de ces jeunes vis-à-vis de leur tuteur en entreprise ?
- d'évaluer ce contrat, c'est-à-dire étudier les conséquences managériales du respect et du non-respect de ces attentes : dans quelle mesure la violation et la rupture du CP peut conduire les JSQF à quitter la formation ?

Ainsi, 87 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de trois catégories d'acteurs : a) des JSQF (stagiaires de la formation professionnelle et apprentis de niveau V) ; b) des tuteurs en entreprise ; c) des acteurs de la formation (formateurs, psychologues du travail…). Dans cet article, seuls les résultats des *interviews* réalisées avec 45 JSQF seront présentés et discutés. En effet, ces jeunes se positionnent, dans le cadre de la présente recherche, en tant qu'évaluateur d'un système dont ils sont les créateurs. En pratique, ils assument un rôle prééminent dans le processus d'évaluation de leur propre CP *via* des interprétations contextualisées.

Trois parties composent cet article : la première présente le cadre théorique (1.), la deuxième délimite le terrain et précise les outils méthodologiques adoptés (2.), la dernière expose et discute les résultats (3.).

1. Le cadre théorique

La formation apparaît comme réponse (1.2.) aux difficultés d'insertion des jeunes sans qualification (1.1.). Le concept de contrat psychologique permet d'étudier leurs attentes (1.3.).

1.1. Les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes sans qualification

Le manque d'expérience, l'existence d'un salaire minimum, la crise économique et l'inadéquation de la formation constituent les principales barrières à l'emploi des jeunes, de tous niveaux de formation (Lefresene, 2003). Outre ces entraves, d'autres éléments expliquent les difficultés particulières d'insertion des jeunes sans qualification : l'absence de diplôme, l'accès concurrencé aux emplois peu qualifiés, la précarité professionnelle des parents, l'évolution dans un univers clos.

L'absence de diplôme reste un frein à l'insertion professionnelle, notamment en période de récession (Lefresne, 2003 ; Rose, 2005). Les chiffres de l'INSEE (2013) viennent confirmer ce constat : le chômage des jeunes sans qualification est cinq fois plus important, en période crise, que ceux possédant un diplôme. En effet, les évolutions des modes de gestion de l'entreprise et l'amélioration continue de la qualité des services publics nécessitent dorénavant de disposer des travailleurs qualifiés. Pour le recruteur, le diplôme sert alors à fournir une information *« qui l'utilise comme signal de la productivité »* (Adjerad, Ballet, 2003). Cependant, les recrutements sur les emplois non ou peu qualifiés se réduisent lorsque la conjoncture se dégrade (Barret *et al.*, 2014). Cette situation est aggravée par le fait que ces jeunes *« subissent davantage* ***la concurrence des diplômés*** *sur ces postes »* (*ibid.*).

Les parcours des parents des jeunes sans qualification sont souvent marqués par de longues périodes de chômage et d'inactivité. La transmission des valeurs et des éléments constitutifs de la culture du travail reste de ce fait partielle, voire absente (Bernier, 1986). De plus, certains jeunes, notamment ceux issus des quartiers dits « sensibles » évoluent, d'après Dubet (1987), dans un **univers clos** car ils entrent très rarement en contact avec des adultes. L'absence d'échanges réguliers avec les membres d'autres générations conduit au développement d'une culture parallèle, au sein de laquelle, normes et valeurs se situent en complet décalage avec celles en vigueur en entreprise. Pour ces raisons, certains jeunes sans qualification, une fois en entreprise, éprouvent des difficultés à comprendre et accepter les contraintes du monde du travail et, par conséquent, à se maintenir dans l'emploi (Montargot, Sabouné, 2014).

L'ensemble de ces entraves a conduit les pouvoirs publics à retenir cette population de jeunes comme cible de nombreuses mesures de formation.

1.2. La réponse des pouvoirs publics : des mesures de formation

La spécificité française de l'insertion repose sur une division du travail entre générations où l'Etat assure l'externalisation des jeunes en les maintenant le plus possible dans le système éducatif (Elbaum, Marchand, 1994). Ceux qui en sortent prématurément seront pris en charge par *« les systèmes publics d'insertion et d'éducation »* (*ibid.*). Depuis la fin des années 1960, une grande variété de dispositifs d'aide à l'insertion des jeunes (*cf.* encadré nº 1) est apparue afin d'éviter leur exclusion sociale (Freyssinet, 1990).

Encadré nº 1. Panorama historique sur l'intervention des pouvoirs publics en faveur de l'insertion des jeunes

Dubar *et al.* (1987) situent l'intervention de l'Etat en 1968. Les premières expérimentations se sont focalisées exclusivement sur les jeunes sans qualification de 16 à 18 ans. Il s'agit des stages de préformation professionnelle organisés par l'AFPA. Entre 1975 et 1994, les différentes mesures élaborées se sont articulées autour de trois grands vecteurs :

- attribution des incitations financières aux entreprises qui recrutent certaines catégories de jeunes afin de pallier le manque d'expérience de ces dernières ;
- amélioration de l'employabilité des jeunes sans qualification à travers la mise en place d'un encadrement socio-éducatif ;
- développement des formations en alternance sous contrat de travail.

Pendant cette période, la Région devient aussi acteur de l'insertion des jeunes. Le processus de décentralisation va s'opérer de manière progressive à partir de 1983 en lui attribuant un rôle croissant dans la définition des politiques de formation des jeunes. Les mesures d'insertion, mises en place entre 1995 et 2003, suivent un double objectif : a) favoriser la création des emplois notamment dans les secteurs non marchand et tertiaire ; b) lutter contre l'exclusion des jeunes sans qualification. Depuis 2005, les Régions possèdent l'entière responsabilité de l'apprentissage et de la formation professionnelle des jeunes. A partir de 2006, les mesures d'emploi de l'Etat vont connaître une nouvelle évolution. Dorénavant, celles-ci s'avèrent plus généralistes et s'adressent à toutes les catégories de travailleurs en sous-emploi. Très globalement, il s'avère que la plupart des actions réservées aux jeunes sans qualification correspondent à des stages de formation. De fait, un lien est établi explicitement entre le chômage et l'absence de diplôme. Ces politiques amènent pourtant rarement à une qualification reconnue sur le marché du travail ou encore à un emploi stable (Nicole-Drancourt, Roulleau-Berger ; 2006).

Depuis 2010, l'action publique envers les jeunes sans qualification tend à privilégier le développement des formations en alternance qualifiantes (Centre d'analyse stratégique, 2010), en particulier l'apprentissage (Barret *et al.*, 2014). Au-delà de l'objectif social de ce dispositif, l'alternance permet, dans certaines conditions managériales, la création d'une relation d'engagement durable entre un individu et l'entreprise qui l'accueille (Pennaforte, 2011). De nombreux jeunes sans qualification éprouvent toutefois des difficultés à accéder à un contrat en alternance, souvent en raison d'un manque de repères professionnels. Des actions pré-qualifiantes ont été alors mises en place par les Régions en vue de l'employabilité. Ces actions constituent un « tremplin » à la qualification et se structurent aussi autour de deux enjeux : a) la construction d'un parcours de formation vers l'emploi ; b) la resocialisation professionnelle en vue d'une meilleure intégration dans l'entreprise. Les formations pré-qualifiantes constituent ainsi une sorte de « marchepied » à l'emploi durable. Il s'agit d'un cheminement complexe et contraignant qui se présente comme suit : faute d'une première intégration réussie à la sortie des études, la plupart des jeunes sans qualification s'inscrivent à la Mission locale. Celle-ci remplit une mission de service public pour l'orientation et l'insertion des jeunes. Ses conseillers leur prescrivent souvent des formations pré-qualifiantes créées par la Région. Les actions de pré-qualification, conduisent à des formations qualifiantes sous contrat de travail ou autres. L'ambition des contrats d'apprentissage et de professionnalisation reste double : a) répondre aux besoins spécifiques des entreprises en termes de compétences ; b) faciliter l'insertion des jeunes dans l'emploi durable.

Pour tenter de comprendre pourquoi certains jeunes sans qualification quittent la formation en cours de route, il s'est avéré nécessaire, comme indiqué dans l'introduction, d'étudier le CP chez ces jeunes.

1.3. Le concept de contrat psychologique

Il est nécessaire de présenter les caractéristiques du CP (1.3.1.) et d'étudier son évaluation (1.3.2.)

Les caractéristiques du contrat

Le CP a été conceptualisé par Argyris en 1960 avec un objectif de décrire un accord implicite entre un groupe d'ouvriers et leur contremaître. La relation d'emploi peut s'établir de telle manière que les salariés échangent une productivité « convenable » contre un salaire et une sécurité d'emploi « acceptables » (*ibid.*). Cette première conceptualisation montre que les éléments d'une relation d'emploi ne peuvent être présentés dans un contrat écrit et formel, et que la dimension psychologique permet de compenser les insuffisances du contrat de travail (Guerrero, 2004). Levinson *et al.* (1962) et Schein (1965) ont contribué ensuite au développement de ce concept. Ils définissent le CP comme « *une série d'attentes mutuelles* » qui gèrent la relation d'emploi entre deux parties, le salarié et l'organisation. Ces auteurs notent aussi que ces deux parties ne peuvent pas en être complètement conscientes. Schein (1965) précise cependant que de « *telles attentes* » ne font pas l'objet d'un contrat écrit, mais constituent des déterminants du comportement sur le lieu de travail.

Les travaux de Rousseau (1989, 1995) ont marqué une évolution importante dans la recherche sur ce concept et se trouvent en rupture avec les conceptualisations antérieures. Pour cette auteure, le CP est constitué avant tout par des promesses, et non par des attentes. L'organisation peut s'engager vis-à-vis de ses employés *via* des messages qui signalent d'une manière plus ou moins explicite des projets futurs (*ibid.*). Roseau (1989) inscrit le CP dans une approche individuelle, subjective et cognitive, centrée sur les perceptions du salarié. L'organisation est perçue, dans ce cas, comme celle qui fait des promesses, mais c'est l'individu et lui seul, qui interprète les obligations des deux parties (Lemire, 2005).

Depuis la fin des années 1990, le CP est devenu un objet de recherche empirique d'un intérêt croissant, tant pour les praticiens que pour les chercheurs en Sciences de Gestion, et cela pour deux raisons :

- la capacité du CP à offrir, *via* la théorie de l'échange social[118], un cadre théorique qui apporte des réponses aux questions sur les nouvelles relations d'emploi ;
- sa capacité à refléter les modifications profondes et continues du contexte organisationnel et leur impact sur les attentes des employés.

Cette recherche propose de revenir aux conceptualisations initiales du CP selon lesquelles ce contrat est composé des attentes mutuelles entre un salarié et son employeur. Dans le cadre dudit contrat, l'employeur peut être représenté par les cadres supérieurs et les dirigeants (Coyle-Schapiro, Kessler, 2000), les supérieurs hiérarchiques (Lestler *et al.*, 2002), le maître d'apprentissage (Duyck, Sabouné, 2012) ou à la fois le responsable hiérarchique et le service RH (Guerreo, 2004). Dans ce travail, il est représenté par le tuteur en entreprise.

L'évaluation du contrat

L'étude de l'évaluation du CP consiste à analyser le degré de réalisation des attentes des deux parties engagées dans la relation d'emploi (Soufflet, 2013). Elle permet de mieux comprendre et expliquer les attitudes des employés (Rousseau, 1989 ; Lemire, 2005). D'après Rousseau et Parks (1993), l'étude peut concerner trois indicateurs du degré de réalisation du CP : le respect, le dépassement, la violation et la rupture du CP.

Le respect du CP correspond à la valence entre une promesse de rétribution et la rétribution effective. Le respect *stricto sensu* des promesses et des attentes aboutira à un développement de la motivation et de l'implication[119] du salarié (Soufflet, 2013).

Le dépassement du CP représente l'écart positif entre les promesses et les réalisations. Le fait que l'employeur « donne plus que promis » pourrait concourir à :

- un accroissement de la satisfaction[120] de l'employé si les promesses perçues concernent la rémunération et la reconnaissance (Lambert *et al.*, 2003) ;
- une baisse de la satisfaction (*ibid.*), de l'implication et de la motivation du salarié (Soufflet, 2013) si les promesses perçues concernent l'attribution de nouvelles responsabilités et l'augmentation de la charge de travail.

[118] Blau (1964) définit l'échange social comme étant : « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ».
[119] L'implication peut être définie comme une force générale conduisant le salarié à s'identifier et à s'engager envers l'organisation au sein de laquelle il travaille (Mowday, 1998).
[120] La satisfaction au travail est le résultat de l'appréciation qu'un individu effectue au sujet de son travail. En ce sens : « *une évaluation négative de l'environnement de travail engendre chez le salarié de l'insatisfaction. En revanche, une évaluation positive le conduit à ressentir de la satisfaction* » (Paillé, 2008).

La violation et la rupture du CP représentent l'écart négatif entre les promesses et les rétributions reçues. Elles traduisent : *« l'incapacité de l'organisation ou de toute autre partie, à répondre à la contribution d'un employé »* (Rousseau, 1989). Contrairement aux deux premiers indicateurs qui ont fait l'objet de peu de recherches, une littérature abondante s'est intéressée aux différentes formes que peuvent prendre les réactions des individus à la suite d'une perception de violation ou de rupture du CP. De fait, les individus restent plus sensibles aux manquements et insuffisances aux promesses et obligations perçues (Tekleab *et al.*, 2005). La rupture et la violation du contrat est souvent associée à : une baisse de la satisfaction au travail (Tekleab *et al*., 2005), un déclin des obligations de l'employé envers l'entreprise (Robinson *et al.*, 1994) ou encore à une baisse de l'implication affective (Lester *et al.*, 2002), c'est-à-dire de l'attachement émotionnel du salarié vis-à-vis de l'organisation. Robinson et Rousseau (1994) soulignent toutefois une relation négative entre la violation du CP et l'intention de rester dans l'entreprise. La violation et la rupture du CP pourraient donc expliquer, en partie, pourquoi des JSQF abandonnent leur formation.

Avant de présenter et discuter les attentes des JSQF envers leur tuteur en entreprise, il convient de préciser les outils méthodologiques utilisés pour les identifier.

2. La méthodologie de recherche

Les objectifs poursuivis à travers ce dispositif méthodologique consistent, pour mémoire à : a) identifier les attentes des JSQF envers leurs tuteurs en entreprise ; b) expliquer les attitudes reliées aux perceptions de dépassement, respect, de rupture et de violation du CP chez ces jeunes. Nous avons donc fait le choix d'adopter une approche qualitative basée sur une enquête par entretiens semi-directifs. Ce choix méthodologique se justifie aussi par :

- le caractère exploratoire de ce travail (Wacheux, 1996). De fait, les jeunes sans qualification étudiés de manière récurrente en sociologie, ont fait l'objet de peu de recherches en Sciences de Gestion (Montargot, 2013) ;
- le faible niveau scolaire et culturel (difficultés d'expression écrite) de ces jeunes (Montargot, Sabouné, 2014). Il a été donc nécessaire de recueillir des données discursives.

Ainsi, l'étude du CP nécessite de mobiliser des méthodes qualitatives afin de comprendre la complexité des processus d'échange et d'étudier le rôle des interactions entre les deux parties du contrat (Souffet, 2013). Au total, 45 entretiens semi-directifs ont été menés, en Poitou-Charentes, auprès de :

- 25 stagiaires de la formation professionnelle, dont 12 femmes, âgés de 16 à 24 ans, qui ont bénéficié d'une formation pré-qualifiante créée par la Région Poitou-Charentes. Deux mesures de formation ont été ciblées : Engagement première chance (EPC) et Quart' Avenir (QA) (*cf.* encadré n° 2). Lors de ces formations, les JSQF découvrent les métiers du bâtiment et/ou ceux de l'hôtellerie-restauration. Les stagiaires ont été rencontrés à la Chambre de métiers et d'artisanat des Deux-Sèvres et à l'AFPA Poitou-Charentes. La durée moyenne de ces entretiens est de 32 minutes ;
- 20 apprentis, dont 8 femmes, âgés de 17 à 22 ans, préparant un CAP ou un BEP dans l'un des métiers du bâtiment ou de l'hôtellerie-restauration. Ces apprentis ont été interviewés au Centre de formation des apprentis (CFA) du Bâtiment de la Vienne et au CFA de la CCI de la Vienne. La durée moyenne de ces entrevues est de 39 minutes.

Encadré n° 2. Les dispositifs EPC, QA et l'apprentissage

Les deux premières mesures sont destinées à des jeunes sans qualification âgés de 16 à 25 ans. Les bénéficiaires de ceux-ci acquièrent le statut de « stagiaire de la formation professionnelle rémunéré » (rémunération de l'ordre de 400 euros/mois) et effectuent des périodes de stage en entreprise, de 6 à 12 semaines.
Dans le cadre de l'apprentissage, les jeunes sortis du système éducatif sans qualification suivent des formations de niveau CAP ou BEP, d'une durée de deux ans. L'apprentissage permet de préparer une certification à la fois dans un CFA et dans une entreprise. Cette dernière doit désigner un tuteur dit « maître d'apprentissage ». Les apprentis bénéficient du statut de salarié et perçoivent un salaire qui varie, de 25% à 78% du Smic.

Les entretiens avec les stagiaires n'ont nécessité aucun travail d'échantillonnage car tous les bénéficiaires des dispositifs EPC et QA en cours de formation au moment de la réalisation de l'enquête ont été interrogés. Les entrevues avec les apprentis ont nécessité, en revanche, l'élaboration d'un échantillon de façon à respecter les quotas (Royer, Zarlowski, 1999). Trois critères ont été définis en amont : le sexe,

l'année de la formation et le diplôme préparé. Ces 45 entretiens avec des JSQF ont été conduits jusqu'à atteindre le point de saturation (Glaser, Strauss, 1976).

Les données collectées ont été traitées par l'analyse de contenu thématique (Miles, Huberman, 2005). L'analyse a débuté par la retranscription intégrale des entretiens. Une liste des codes a été établie, au début, à mi-chemin et à la fin du recueil de données afin de faciliter le repérage de données. Une seconde matrice a été réalisée : le comptage des codes reflétant les discours des interrogés. Les codes sont présentés en ligne et les numéros des acteurs en colonne. Des moyennes ont été calculées en ligne afin de ressortir les acteurs citant de manière plus importante les mots ou les phrases représentants les codes. Cette matrice a conduit à la réalisation de la méta-matrice finale qui regroupe l'ensemble des entretiens et des thèmes abordés. Ainsi, un tableau récapitulatif de chaque entrevue a été réalisé. Des extraits d'entretiens correspondant aux thèmes sont insérés.

Le traitement de données recueillies a ensuite conduit à étudier les caractéristiques et l'évaluation du CP.

3. Le contrat psychologique chez les jeunes sans qualification en formation

Les données recueillies ont permis d'identifier les attentes des JSQF envers le tuteur (3.1.) et d'auditer les conséquences managériales du respect ou du non-respect de ces attentes (3.2.). Des pistes d'actions sont enfin proposées pour réussir la formation en entreprise (3.3.).

3.1. Les caractéristiques du contrat : les attentes vis-à-vis du tuteur

Ces jeunes expriment des attentes de reconnaissance (3.1.1.), de soutien (3.1.2.), mais aussi des attentes financières (3.1.3.).

Des attentes de reconnaissance

La reconnaissance constitue la principale attente des JSQF. Il s'avère donc nécessaire de développer la notion de reconnaissance au travail afin de mieux comprendre ces attentes (*cf.* tableau n° 1) en s'appuyant sur les travaux de Honneth (1992) et de Terramorsi (2010). Ces auteurs distinguent trois formes de reconnaissance en fonction du type d'interactions dont elles sont issues : la reconnaissance « affective », la reconnaissance « légale », la reconnaissance « socio-productive ».

Tableau n° 1. Les attentes de reconnaissance affective des JSQF

Attentes de reconnaissance affective	• Les encouragements du tuteur pour surmonter des difficultés personnelles et pour obtenir une qualification • La disponibilité et la capacité d'écoute du tuteur • Le respect et la valorisation de leur statut social
Attentes de reconnaissance légale	• Avoir les mêmes droits et devoirs que les autres membres de l'entreprise • Le tuteur doit leur « parler d'égal à égal »
Attentes de reconnaissance socio-productive	• Reconnaissance de leur potentiel et leur « capacité à faire » • Attribution des tâches intéressantes et diverses • Adaptation du contenu du travail à la formation • Reconnaissance financière des efforts consentis

La reconnaissance dite « affective » est issue d'une interaction étroite et répétée entre un salarié et son supérieur hiérarchique se portant une estime particulière (Honneth, 1992). Le discours sur la relation entretenue avec le tuteur fait émerger les attentes suivantes : les encouragements, la disponibilité et la capacité d'écoute du tuteur, le respect et la valorisation du statut social.

Les encouragements du tuteur pour surmonter des difficultés personnelles et pour obtenir une qualification. L'intérêt porté aux difficultés rencontrées par les JSQF transparait comme un élément essentiel de la reconnaissance affective : *« Ma mère, elle a des problèmes de santé, et elle [tutrice] a su que je n'étais pas trop bien […] elle m'a conforté »* (stagiaire QA, 22 ans). L'intérêt porté par le tuteur à la réussite scolaire apparaît également comme un élément démontrant la reconnaissance du salarié : *« alors, tes contrôles, s'est passé comment ? Tes examens ? »* (apprentie peintre en bâtiment, 19 ans).

La disponibilité et la capacité d'écoute du tuteur *: « Je regarde les amis de ma classe, ils sont dans les grosses boîtes, leur parton, ils ne le voient jamais […] Moi, je vois toujours le patron »* (apprenti BTP, 17 ans). Décrivant la relation avec son tuteur, un autre JSQF indique : *« elle s'occupe bien de nous. Elle est à notre écoute »* (stagiaire EPC, 23 ans). Cependant, lorsque les JSQF constatent un déficit de dialogue, le sentiment de manque de reconnaissance est toujours perceptible : « *Je ne sais pas quoi dire par rapport à mon patron, […] c'est avec les employés qu'il parle, avec les apprentis, il ne discute pas »* (apprenti maçon, 21 ans).

Le respect et la valorisation du statut social des JSQF. Ces jeunes ont le sentiment d'avoir un statut social « dévalorisé » : *« les jeunes de banlieue n'ont pas souvent de statut »* (stagiaire EPC, 17 ans). Lorsqu'ils arrivent en entreprise, ils attendent de manière affirmée du respect. Ils souhaitent également être valorisés et acceptés comme ils sont avec leurs qualités et leurs défauts. Lorsque les discours laissent transparaître des formes de déni de reconnaissance, allant de l'abaissement, à l'humiliation, c'est la valeur intrinsèque de l'individu qui est prise pour cible : *« le tuteur me parlait comme si j'étais son chien […] J'ai failli perdre les nerfs »* (stagiaire QA, 22 ans). Certains JSQF ont l'impression d'être invisibles, tenus pour rien. Le déni de reconnaissance, qui peut dans certains cas s'assimiler à du harcèlement, prend parfois la forme de violences physiques : *« Je ne sais pas qu'est-ce qu'il lui a pris […] il a renversé le seau sur moi, il m'a mis un gros coup dans le tibia avec ses grosses chaussures de rangers »* (apprentie serveuse, 19 ans).

La deuxième forme de reconnaissance est dite légale. Elle renvoie à la capacité pour l'individu de se percevoir comme un membre de l'interaction sociale disposant des droits et des devoirs communs à tous les membres de l'organisation (Terramorsi, 2010). Chez les JSQF, cette forme de reconnaissance au travail apparaît comme étant la moins présente car ceux-ci connaissent peu leurs droits. Les références à certains agissements des tuteurs semblent traduire le fait que les JSQF estiment qu'ils ne bénéficient pas du même traitement que l'ensemble de leurs collègues de travail. L'un d'entre eux se confie : *« On mangeait tout le temps avant, on mangeait jamais avec le patron. Il dit : « les apprentis, moi, je ne mange pas avec eux »*. Ainsi, d'après ces jeunes, le tuteur doit « leur parler d'égal à égal » : « *La responsable est comme tout le monde, elle ne se met pas plus haut que les autres* » (stagiaire QA, 21 ans). Ils refusent alors de se trouver dans une position d'infériorité.

La troisième forme de reconnaissance est dite « socio-productive », dans la mesure où elle se réfère à l'apport du salarié au processus de production (Terramorsi, 2010). Le discours des JSQF relatif à la reconnaissance de leur contribution à l'entreprise fait apparaître plusieurs attentes : la reconnaissance de leur capacité à faire, l'adaptation du contenu du travail à la formation, l'attribution des tâches intéressantes, la reconnaissance financière des efforts consentis.

Pour les JSQF, certains tuteurs ne reconnaissent pas **leur potentiel et leur capacité à faire**, à l'exemple de cet apprenti qui évoque sa déception : « *c'est qu'on nous prenne pour de la m… […] qu'on est bon à rien pour l'instant ».* À l'inverse les pratiques visant à ***adapter le contenu du travail à la formation*** apparaissent dans le discours des JSQF, comme étant associées à une forme de reconnaissance : *« mon patron, il a dit à mon chef : « Kevin, c'est un apprenti, pas un manœuvre »* (apprenti maçon, 17 ans). Les JSQF cherchent, en effet, à s'épanouir dans le travail à travers la ***diversité et l'intérêt des tâches confiées*** : *« c'est un bon stage […] il m'a emmené à un défilé de mode aussi, je devais habiller les mannequins, et ça m'a plu »* (stagiaire QA, 21 ans). Ils souhaitent, en outre, prendre des responsabilités dès leur arrivée en entreprise, mais débutent le plus souvent la formation en entreprise par des tâches accessoires : *« je pense qu'il a pris quelqu'un pour lui faire les choses qu'il n'avait pas envie de faire, la plonge »* (stagiaire EPC, 20 ans).

Les notions d'investissement, d'efforts consentis, apparaissent dans le discours des salariés lorsque ceux-ci évoquent la ***reconnaissance financière de leur contribution à l'organisation***. Ainsi une apprentie dévoile le geste de son employeur à la vue de son implication dans l'entreprise : *« je suis arrivée en mois de septembre, au mois de décembre, et au repas de noël, mon patron m'a donné 200 euros de prime et des cadeaux ».* La rémunération principale, apparaît également comme un élément central lorsque les apprentis évoquent la reconnaissance de leur contribution.

Les discours des JSQF font apparaître également des attentes de soutien.

Des attentes de soutien

Le soutien du tuteur s'avère nécessaire pour faciliter l'intégration des JSQF dans l'entreprise et leur apprendre convenablement le métier. Les discours des jeunes font émerger deux formes de soutien : le soutien « affectif », le soutien « technique » (*cf.* tableau n° 2).

Tableau n° 2. Les attentes de soutien vis-à-vis du tuteur des JSQF	
Attentes de soutien affectif *A l'arrivée en entreprise*	Le soutien du tuteur est nécessaire : • pour faciliter l'intégration dans l'entreprise • en raison des conditions de travail difficiles et des contraintes du monde du travail
Attentes de soutien technique *Tout au long de la formation en entreprise*	• Apprentissage du métier de « manière structurée et convenable » • Définition des tâches et clarté des explications • Evaluation du travail effectué

Les attentes de soutien affectif. Lors de leur accueil au sein de l'entreprise, les JSQF ressentent un fort besoin de soutien en raison des contraintes professionnelles qu'ils découvrent : *« je me sentais gêné […] Je ne connaissais personne quand je suis arrivé. On rentre dans une boîte, ce n'est pas évident »* (apprenti serveur, 17 ans), et des conditions de travail jugées difficiles : « Ça fait trois mois où j'enchaîne parpaing sur parpaing, c'est assez dur » (apprenti maçon, 21 ans). La transition entre l'école et l'entreprise exige en effet une période d'adaptation : *« On vient d'un autre monde, c'est nouveau pour nous »* (apprentie vendeuse, 19 ans).

Les attentes de soutien technique. Au cours de la formation en entreprise, les JSQF souhaitent un effort pédagogique de leur tuteur à savoir qu'il leur apprenne son métier de « manière structurée et convenable ». En ce sens, la définition des tâches et la clarté des explications permettent d'apprendre correctement le métier : *« Un bon tuteur, c'est quelqu'un qui t'explique bien, comme il faut »* (stagiaire EPC, 20 ans). L'évaluation du travail effectué permet à ces jeunes de devenir plus productif : *« j'attends que le tuteur vient savoir comment ça se passe, qu'il évalue notre travail »* (stagiaire EPC, 17 ans). Certains d'entre eux soulignent pourtant des conditions de travail non formatrices : *« J'ai un chef d'équipe, il ne me montre jamais rien. Il ne m'apprend pas grand-chose »* (stagiaire EPC, 18 ans), liées principalement à :

- un déficit de communication : *« il était dans son coin, il ne parlait pas avec les apprentis »* (apprenti serveur, 17 ans) ;
- à l'absence de tout processus d'évaluation au sein de l'entreprise : *« Je n'ai jamais eu de rendez-vous, comme ça un soir : « allez, on fait un point sur ton apprentissage »* (apprenti maçon, 20 ans).

Les discours des JSQF font apparaître, outre des attentes de reconnaissance et de soutien, des attentes financières.

Des attentes financières

Les JSQF évoquent souvent leurs difficultés financières : *« mes parents, pour m'acheter un truc, c'était les jours des fêtes »* (stagiaire EPC, 18 ans). Le travail est alors perçu comme une contrainte sociale et un moyen pour gagner sa vie : « *On est obligé de travailler, on n'a pas le choix, on a des choses à payer dans la vie »* (stagiaire QA, 24 ans). Le travail est, dans ce cas, loin d'être considéré comme une possibilité d'épanouissement personnel.

Pour ces jeunes, la formation constitue aussi un moyen pour gagner de l'argent : *« avant tout, ça nous rapporte un salaire »* (apprenti vendeur, 20 ans). Ils se forment alors et avant tout pour pouvoir disposer d'une rémunération : *« il y a le salaire, j'étais payé le double de ceux qui sont en bas*[121] *[…] C'est pour ça que j'ai voulu ça aussi »* (apprenti maçon, 17 ans).

Après avoir étudié les caractéristiques du CP chez les JSQF, il convient dès lors d'évaluer ce contrat.

3.2. L'évaluation du contrat : les conséquences managériales

L'analyse des perceptions recueillies auprès de 45 JSQF a permis d'identifier les attitudes reliées à l'évaluation du CP de ces jeunes. Elle a permis, plus précisément, de dissocier les attitudes reliées aux

[121] Vu la pénurie de la main-d'œuvre dans le BTP, les apprentis sont payés à un taux supérieur.

perceptions de respect, de violation et de rupture dudit contrat. Aucune perception de dépassement du CP n'a été observée dans cette recherche.

Il s'est avéré que les perceptions du **respect du CP** des JSQF concourent à l'accroissement de la motivation et de l'implication de ces jeunes. Elles les conduisent aussi à confirmer leur choix professionnel et, comme le montre l'exemple développé dans l'encadré nº 3, à définir un projet de formation pour améliorer leur employabilité.

Encadré nº 3. Exemple des conséquences managériales du respect des attentes des JSQF

Pierre (19 ans) était, lors de l'entretien, en fin de deuxième année de CAP Constructeur en maçonnerie et béton armé. Il a choisi ce métier « par passion » suite à des stages de troisième en entreprise, organisés par son collège : *« pendant mon année de troisième, j'ai fait des stages en entreprise, dans plusieurs métiers, et la maçonnerie m'a plu »*. Il attendait avant tout de la reconnaissance et du soutien pour apprendre le métier, mais aussi de se voir confier des tâches valorisantes. Il estime que la plupart de ses attentes ont été respectées par son tuteur : *« Il a pris le temps d'expliquer le travail à accomplir, il m'expliquait le métier […] j'ai des tâches, j'ai des responsabilités »*. D'après cet apprenti, la réussite de son apprentissage est due au fait que lui et son tuteur dialoguent souvent : *« le dialogue qui est pour moi le plus important […] Il faut énormément de dialogue »*. Ainsi, le respect du contrat psychologique a conduit Pierre à exprimer son intention de poursuivre ses études après l'obtention de son CAP : *« Je vais faire un BP (brevet professionnel), parce qu'avec le BP, on sorte avec un diplôme supérieur. Donc, une paie supérieure »*.

Le non-respect des attentes des JSQF reflètent les perceptions de violation, puis de rupture du CP. Il convient en effet de dissocier les construits de violation et de rupture du CP (Soufflet, 2013) dans la mesure où *« les perceptions de violations répétées du contrat psychologique constitue un antécédent à la rupture de celui-ci »* (*ibid.*). Cette recherche confirme les constats selon lesquels la violation du CP se manifeste par une baisse d'implication et de motivation du salarié (*cf.* partie théorique) liée principalement à un déficit de dialogue. Au fil du temps, la répétition des perceptions de violation de contrat provoque une rupture du CP. C'est précisément le cas des JSQF qui abandonnent leur stage ou rompent leur contrat d'apprentissage. La rupture du CP conduit même certains d'entre eux à changer d'orientation professionnelle. L'encadré nº 4 illustre un exemple des causes et des conséquences de la violation, puis de la rupture du CP.

Encadré nº 4. Un exemple de violation du contrat psychologique

Stéphane (17 ans) préparait un CAP serveur en café-brasserie. Ses principales attentes envers le tueur étaient les suivantes : la découverte et l'apprentissage du métier, le respect et la communication. Il semble que son tuteur ne lui ait guère laissé la possibilité d'exprimer ses attentes. Il n'a même pas été reçu pour un entretien de recrutement : *« j'ai été directement voir ce patron, vu qu'il en cherchait un, il m'a dit qu'il me prenait demain, de me présenter à 9h00 »*. Le manque de dialogue et la méconnaissance des attentes mutuelles ont conduit à la violation du contrat psychologique et, par conséquent, à la rupture du contrat d'apprentissage : *« je venais le matin, je faisais le ménage […] c'est moi qui doit faire tout : le ménage, changer les nappes […] quand je faisais quelque chose de mal, on m'engueulait à tout bout de champ. Donc, j'ai dit « stop, j'arrête là »*. La rupture du contrat psychologique l'a conduit ainsi à changer d'orientation professionnelle. Lors de l'entretien, il suivait un CAP Peintre en bâtiment au sein d'une entreprise située dans les Deux-Sèvres.

La connaissance des attentes des JSQF permet aussi de dégager des pistes d'action pour les firmes afin de réussir la formation de ces jeunes.

3.3. Des préconisations managériales pour respecter les attentes des jeunes

Comme précisé *supra*, la rupture du CP peut conduire les JSQF à quitter la formation. La réussite de l'intégration et de la formation en entreprise nécessite de ce fait une meilleure connaissance des attentes individuelles. Il s'avère donc nécessaire de mettre en place des dispositifs de communication orale permettant au tuteur de mieux connaître et gérer les attentes des JSQF. En effet, ces jeunes s'avèrent peu à l'aise avec l'expression écrite et quelquefois peu familiarisés aux technologies de l'information. L'oralité devrait donc être mise en valeur durant le parcours du JSQF dans l'entreprise (Montargot, Sabouné, 2014) : encouragements, motivation verbale, utilisation d'un ton et langage appropriés.

Le tuteur apparaît comme un acteur central dans la réussite de la formation des jeunes sans qualification et le respect du CP. La fonction tutorale reste cependant, d'après Wittorski (1996), peu formalisée dans le sens où les activités du tuteur font rarement l'objet d'une définition précise. De fait, cette fonction correspond souvent à des *« actes informels qui suivent une logique de formation par la situation de travail »* (Hulin, 2007). Il apparaît donc nécessaire de conseiller les DRH (Directions des ressources humaines) de former les tuteurs, en aménageant leurs temps afin de leur permettre de devenir plus disponible. L'encadrement des JSQF peut ainsi constituer une mission à part entière, à l'instar des missions techniques, administratives ou commerciales (Peretti *et al.*, 2013). Les DRH peuvent également intégrer cette mission de manière explicite dans l'évaluation annuelle des salariés assurant la fonction de tuteur (*ibid*.). En outre, la désignation de ces derniers peut faire l'objet d'une attention particulière et ne pas se limiter à un choix par défaut du salarié le plus disponible ou le plus ancien. Pour anticiper les comportements vexatoires et dévalorisants, il apparaît aussi indispensable de structurer la relation avec les représentants du centre de formation afin d'établir les conditions d'une véritable médiation. Ces derniers peuvent rappeler le JSQF et son tuteur la nécessité de dialoguer et d'échanger sur les attentes réciproques afin d'éviter de futurs malentendus et de favoriser, par conséquent, le développement d'une ambiance de confiance.

Une meilleure communication entre le centre de formation et l'entreprise permettrait aussi au tuteur : a) d'identifier les compétences associées aux formations ; b) de définir des objectifs atteignables et mesurables ; c) de confier au jeune des missions qui permettent de le valoriser. Il apparaît que, comme souligné plus haut, c'est souvent l'ignorance des capacités à faire du JSQF qui conduit le tuteur à lui confier des tâches accessoires. Ce dernier peut aussi soutenir les jeunes pour apprendre le métier partant de la décomposition des tâches, et mettant en évidence les incidents critiques et les moyens de remédiation. La mise en place des systèmes formels d'évaluation et de suivi peut également contribuer à la réussite de la formation en entreprise.

Conclusion

Cet audit se propose de préciser quelques pistes pour l'étude du CP. Il repose sur une population « sensible » : les JSQF qui connaissent souvent l'échec du fait de la violation et de la rupture dudit contrat, lui-même délicat à préciser dans la mesure où il repose en grande partie sur des attentes réciproques, dans la plupart des cas implicites. A partir d'un échantillon de 25 stagiaires de la formation professionnelle et de 20 apprentis en fin de *cursus* de CAP ou de BEP, il ressort que les éléments suivants devraient systématiquement faire l'objet d'une mise au point pour éviter les *hiatus* et les déceptions à l'origine des échecs et de rupture du CP : les attentes de reconnaissance affective, socio-productive et légale ; les attentes de soutien affectif et technique, les attentes financières.
On le voit, ces éléments restent difficiles à explorer et à exposer, mais sans un balayage précis de ces attentes, le risque d'échec est élevé. S'agissant d'une population difficile, les JSQF, souvent sans repères professionnels et familiaux, face à une population exigeante : les tuteurs, il apparaît que la mise en place des outils de communication orale reposant sur les points soulevés garantirait *a minima* la possibilité de réduire les écarts et de contribuer à la réussite de la formation et à la construction d'une relation de travail « réussie ». Il s'agit donc bien d'une sorte de « révolution culturelle » dans laquelle « sachants » et « apprenants » se retrouveraient en situation d'égalité, au moins temporaire lors de cette évaluation et discussion périodique. Le respect du CP peut alors faire progresser l'ensemble des partenaires.
Cet article s'est intéressé aux attentes des JSQF lors de leur intégration dans l'organisation. En complément, il semblerait nécessaire de prolonger la recherche sur les attentes de l'autre partie du CP, à savoir les tuteurs en entreprise.

Bibliographie

Adjerad S. & Ballet J. (2003), « Effet Diplôme et insertion professionnelle », *in* Allouche, J. (dir.), Encyclopédie des Ressources Humaines, 787-799, Vuibert.
Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior, Dorsey Press.
Barret C. *et al.* (2014), « Enquête 2013 auprès de la Génération 2010. Face à la crise, le fossé se creuse entre niveaux de diplôme », Bref, N° 319, Céreq.
Bernier L. (1986), « Tant qu'ils choisissent de vieillir… Point de vue sur les aspirations des jeunes », in Dumond F. (dir.), Une société des jeunes ? IQRC, Québec, 29-44.
Centre d'analyse stratégique (2010), « L'avenir de la formation professionnelle des jeunes », La note de veille, N° 169.

CEREQ (2008), « Quand l'école est finie… Premiers pas dans la vie active de la Génération 2004 en Poitou-Charentes », Benzekri T.
CEREQ (2010), « Contrat d'apprentissage, les raisons de rupture », Bref, Nº 272.
CEREQ (2014), Quand l'école est finie. Premiers pas dans la vie active de la génération 2010 : enquête 2013.
Coyle-Shapiro J. & Kessler I. (2000), "Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey", Journal of Management Studies, Vol. 37, Nº 7, 903-929.
Dubar, C. (1987). L'autre jeunesse. Jeunes stagiaires sans diplôme, Presses Universitaires de Lille.
Dubet, F. (1987). La galère, jeunes en survie, Fayard.
Duyck J.-Y. & Sabouné K. (2012), « Pour un audit du contrat psychologique : le cas de l'apprentissage », *in* Peretti, J.-M. (éd.), L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale, EMS Editions,.
Elbaum M. & Marchand O., (1994), « Emploi et chômage dans les pays industrialisés : la spécificité française », Travail et Emploi, Nº 58, 111-121.
Freyssinet J. (1990), « Les modes d'insertion professionnelle des jeunes : trajectoire nationale des jeunes face à la crise », La revue de l'IRES, Nº 4, 49-66.
Glaser, B., Strauss A. (1976). The discovery of Grounded theory. Strategies for qualitative research, Chicago: Aldine.
Guerrero S. (2004), « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », *in* Guerrero, S. *et al*. (dir.). La Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives, Vuibert.
Honneth, A. (1992). La lutte pour la reconnaissance, éditions du Cerf.
Hulin A. (2007), « Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entrepris », Cahier de rechercher du CREMAT, vol. 20, Nº 141.
Lambert L.S. *et al*. (2003), "Breach and fulfillment of the psychological contract : A comparison of traditional and expanded views", Personnel Psychology, Nº 56, 895-934.
Lefresne, F. (2003). Les jeunes et l'emploi, La Découverte.
Lemire L. (2005), « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : Chose promise, chose due ! », Revue Multidisciplinaire sur l'Emploi, le Syndicalisme et le Travail, vol.1, Nº1, 4-21.
Lester S. *et al.* (2002), "Not seeing eye to eye : differences in supervisor and subordinate perceptions and the attributions for psychological contract breach", Journal of Organizational Behavior, Nº 23, 39-56.
Levinson H. *et al.* (1962). Men, Management and Mental Health, Harvard University Press.
Miles M. & Huberman M. (2005). Analyses des Données Qualitatives, De Boeck.
Montargot N. & Sabouné K. (2014), « Gérer la diversité dans les organisations par la connaissance des attentes individuelles : le cas des jeunes à faible capital scolaire initial », Revue Management & Avenir, Nº 74, 15-32.
Mowday R.T. (1998), "Reflections on the Studyand Relevance of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, vol. 8, N° 4, 387-401.
Nicole-Drancourt C. & Roulleau-Berger L. (2006). L'insertion des jeunes en France, 4ème édition, Presses Universitaires de France.
Paillé P. (2008), « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », Le travail humain, vol. 71, 22-42.
Pennaforte A. (2011), « Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services », @GRH, Nº1, 39-72.
Peretti J.-M. *et al.* (2013), « La reconnaissance au travail, nouvel impératif d'un management responsable : le cas de des apprentis faiblement qualifiés », 15ème Université de Printemps de l'Audit Social, Zadar (Croatie).
Robinson S. *et al.* (1994), "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study", Academy of Management Journal, Nº 37, 137-152.
Robinson S., Rousseau D. (1994), "Violation the psychological contract: not the exception but the norm", Journal of Organizational Behavior, Nº 15, 245-259.
Rose J. (2005), « D'une génération à l'autre…Les « effets » de la formation initiale sur l'insertion », Bref, Nº 222.
Rousseau D. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", Employee Responsibilities and Rights Journal, Nº 2, 121-139.
Rousseau D. (1995), Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements, Thousand Oaks.
Rousseau D. M. & Parks, J. (1993), "The contracts of individuals and organizations", in Cummings L.L., Staw B.M., Research in Organizational Behavior, Greenwich : JAI Press, 1-43.
Royer I. & Zarlowski P. (1999), « Echantillons », *in* Thiétart *et al.* (dir.), Méthodes de recherche en management, Dunod, 188-223.

Schein, E. (1965). Organization Psychology, Englewoods, NJ: Prentice Hall.
Soufflet E. (2013), « Les politiques de rétribution globale au service de la performance des agents publics : une analyse par la théorie du contrat psychologique dans les collectivités territoriales françaises », Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Aix Marseille Université.
Tekleab A. *et al.* (2005), "Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations", Academy of Management Journal, Nº 48, 146-157.
Terramorsi P. (2010), « Mesure et impacts du sentiment de reconnaissance au travail », Thèse ès Sciences de Gestion, Université de Corse.
Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica.
Wittorski, R. (1996), « Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat », Recherche et Formation, Nº 22, 35-46.

RSE : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE DE TROIS PME EN AQUITAINE

Jean-Paul TCHANKAM
Professeur Senior
KEDGE Busisness School.
jean-paul.tchankam@kedgebs.com

Zahir YANAT
Professeur Senior
KEDGE Busisness School.
Zahir.yanat@kedgebs.com

Zouhair LAARRAF
Professeur Associé
Groupe Sup de Co La Rochelle - CEREGE
laarrafz@esc-larochelle.fr

Résumé :
Cette communication confronte les discours à la réalité des pratiques dans les PME. Quelle perception les dirigeants de la PME se font-ils de la RSE et quelles implications pourrait-on en déduire quant à leur pratique managériale ? C'est à cette interrogation que la présente communication essaye d'apporter une réponse. Pour y parvenir les auteurs analysent le fonctionnement de trois PME en Aquitaine et en tirent des conclusions quant à leur perception de la RSE et les pratiques managériales qui en découlent.

Introduction
Saulquin et Schier (2005) soulignent deux attitudes-type extrêmes pour les managers selon la manière dont ils envisagent la RSE : obligation ou opportunité. Olivier (1991) quant à lui identifie cinq stratégies de réponse des entreprises aux enjeux environnementaux : l'acceptation, le compromis, l'évitement, la défiance, la manipulation.
Pour Caroll (1991), l'entreprise peut adopter plusieurs postures qui caractérisent sa sensibilité face à la responsabilité sociale. Une posture de refus, une posture de contestation, une posture d'adaptation et enfin d'anticipation. Ces postures sont liées comme le précise Caroll (1991), aux logiques d'opérationnalisation de l'entreprise. Trois de ces logiques relèvent de logique pure (économique, légale, éthique) et quatre relèvent de logiques conjuguées (économico-légale, économico-éthique, légalo-éthique et économico légalo-éthique).
D'Asselineau et Piré-Lechalard (2009) distinguent les entreprises génétiquement programmées, les entreprises sympathisantes, les entreprises opportunistes et les entreprises rétives. Le caractère générique de ces typologies offre un champ large et représentatif de la variété des situations et des cas étudiés. Ces typologies peuvent être éclairantes pour la compréhension des logiques d'action du dirigeant de la PME, il reste que ce qui importe, ce n'est pas de classer les dirigeants dans des typologies d'acteurs ou de styles de gestion, mais d'élucider avec eux les processus par lesquels ils agissent et prennent leurs décisions" (Beaucourt et Louart 1995).
Cette étude s'intéresse au cas de trois PME en Aquitaine. La problématique retenue est la suivante : Quelle perception les dirigeants de la PME se font-ils de la RSE et quelles implications pourrait-on en déduire quant à leurs pratiques managériales ?

1. La RSE et la PME : approche théorique
Selon Oueghissi (2013), la particularité de l'environnement des PME fait que celles-ci ont des pratiques RSE différentes de celles des grands groupes. Mettre en place une démarche RSE dans ces entreprises requiert une approche spécifique, adaptée à la nature informelle des PME. Elle s'appuie sur la motivation personnelle du dirigeant. Ce rôle central du dirigeant de la PME a été souligné dans de nombreux travaux

(Torrès, 2008 ; Marchenay et Camille, 2005 ; Boyer et Germain, 1999 ; Mahé de Boislandelle, 1996 ; Julien, 1993). Selon Cossette (2003), l'étude du cheminement de prise de décision stratégique du dirigeant de la PME passe par un modèle d'analyse de la cartographie cognitive permettant de l'opérationnaliser. Il s'agit selon l'auteur de la retranscription graphique par le chercheur des représentations mentales du dirigeant de PME, transmises dans son discours. Ces travaux peuvent permettre de mieux comprendre et analyser le "pourquoi" de ses actions, et l'aider notamment à mieux communiquer par la suite. D'autres modes d'analyse s'appuient plus précisément sur le contenu des activités du dirigeant et les compétences mises en œuvre. Ainsi, d'après Novethic (2003), les PME se contenteraient "d'initiatives du type mécénat local, et non d'une démarche structurée complète en direction de leurs parties prenantes". Le dirigeant de PME crée lui-même, ou en tout cas en grande partie, ses missions et les conditions dans lesquelles il les exerce et en assume toute la responsabilité. Il n'est pas intégré dans une hiérarchie qui détermine la stratégie à mettre en œuvre. D'autres travaux issus de l'observation en longue période des pratiques de dirigeants de PME (Debourse et al, 1993 ; Dokou et al, 2000) ont mis en évidence les aptitudes, les fonctions et les rôles les plus saillants du dirigeant de PME. Au regard de ce constat, on pourrait penser, à juste titre que l'engagement de la PME dans les démarches dites responsables peut être impacté par ce pouvoir de décision de son dirigeant. Un patron sensible à l'éthique des affaires pourra décider d'allouer des fonds au développement de démarches proactives. Inversement son comportement peut être perçu comme un frein supplémentaire, s'il ignore ou désapprouve les éventuelles actions environnementales, sociales et sociétales (Paradas 2007).
Selon Marchesnay (1998), le mode de prise de décision du dirigeant en général est le fruit de deux types de processus. Les processus cognitifs qui relèvent de la connaissance au sens des schèmes, des représentations et d'une conception du monde. Les processus conatifs qui relèvent de l'expérience au sens de la perception des problèmes, de l'intentionnalité ou de la mise en action. Les croyances personnelles, forgées par l'éducation du dirigeant et son milieu d'origine, vont également impacter la capacité à gérer au mieux le risque y compris social. Pour reprendre Weick (1979), le chef d'entreprise va pouvoir "énacter" son environnement à partir de ce qu'il recherche et de ce qui l'intéresse. En définitive, on constate qu'il existe une interaction entre l'objet de connaissance et de pensée observé (cet environnement mis en scène pour être ensuite mis en acte) et le sujet qui l'observe. En l'absence de définition consensuelle de la PME, nous avons retenu pour cette recherche celle de la commission européenne de 2005. Selon cette dernière, la PME est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le capital du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros (article 2 de l'annexe de la recommandation 2003/361/CE).
C'est par référence à cet indicateur que nous avons procédé à la sélection de trois PME en Aquitaine, objet de notre analyse.

2. Présentation et analyse des cas

2.1. Présentation des cas

Entreprise n°1 : D

Il s'agit d'une entreprise familiale créée en 1885, spécialisée dans le second œuvre, pose de Placoplatre. Son capital social est de 163 000 €, il est détenu à 100% par la famille. Sa situation économique est saine avec un faible taux d'endettement et un chiffre d'affaire en constante évolution qui s'élève à plus de 11 M€ en 2008 ; il est réparti comme suit : 20% corps d'état et groupement d'entreprise, 20% sous-traitance "protégée" par la loi 2002 sur les garanties de paiement, le reste pour des particuliers.
Cette PME a un ancrage local fort et jouit d'une bonne réputation. Dans son secteur, elle est classée première en Aquitaine et n° 20 au niveau national. Elle compte 80 salariés. Le marché porteur depuis une quinzaine d'année, secteur pourvoyeur d'emploi au niveau régional et national voire international surtout pour les grands groupes. C'est un marché qu'on peut qualifier de tendu -sous pression- au niveau national et européen, secteur pourvoyeur d'emploi mais dont l'image n'est pas attractive et cela est dû en partie aux conditions de travail jugées difficiles.
Le dirigeant 60 ans environ, de formation technique et de niveau licence, a une grande expertise dans le domaine. Avec des convictions religieuses très fortes et un management qu'on pourrait qualifier de paternaliste « modéré ».

Entreprise n° 2 : PaP

Premier producteur indépendant français de carottes, PaP est situé au cœur des forêts de pins du Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne, près de Bordeaux. C'est une PME familiale, crée en 1982 spécialisée dans l'agroalimentaire, pratiquant la production et le conditionnement de carottes, poireaux.
Le capital social est de 30 490 € détenu à 100% par la famille. Son CA s'élève à 21 M €, avec près de 70% en grande distribution. L'entreprise est présente au Portugal et en Grande- Bretagne.
Evoluant dans un marché fortement concurrentiel, l'entreprise connaît beaucoup de difficultés, sa situation économique est préoccupante. Les dirigeant se posent des questions quant à la survie de leur entreprise compte tenu des déficits des derniers exercices (3M€ en 2008).
Les actionnaires (trois frères) ont été contraints à deux reprises de vendre une partie de leur patrimoine (des terres) pour pouvoir réinjecter des liquidités et sauver l'entreprise. Le problème principal reste l'activité, « mal en point » d'après le dirigeant. Ceci est dû en partie à la baisse de consommation aggravée par les politiques d'achat des centrales, et accentuée par un manque de compétitivité de cette entité face à la concurrence étrangère (ventes à perte). Les profils recherchés par cette entreprise ne posent pas de problèmes majeurs : la main-d'œuvre est peu qualifiée.
L'entreprise étudiée représente le premier employeur de la commune de Cestas avec 152 salariés (passage des effectifs à plus de 260 en haute saison). La PME n'a pas de problème pour recruter les profils des ouvriers et d'ouvriers qualifiés constituant la majorité de sa population. Le problème principal est le maintien de l'activité et la sauvegarde des emplois. L'entreprise a connu des plans de restructuration. Le dirigeant a la cinquantaine, autodidacte. Il exerce son mandat depuis plus de vingt ans. Il fait partie d'un réseau de promotion de la filière Biologique et est membre fondateur de « *Demain la terre* » (association développement durable).

Entreprise n° 3 : A&F

Entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballages haut de gamme, de caisseries en bois pour les vignobles, créée en 1949, son capital est de 500 000€, Le Chiffre d'affaire de 2008 s'élève à 7 M €, dont 80% de grands comptes représentés principalement par les centrales d'achats des GMD.
La PME compte 50 salariés en Aquitaine sur le site de Bruges. Elle a fermé son usine implantée en Roumanie et continue à faire du « sourcing » en Chine pour trois raisons principales : complémentarités des produits, le coût et la capacité de production. La situation économique de l'entreprise est jugée préoccupante et fragile par son dirigeant qui souligne sa forte dépendance aux centrales d'achat.
Evoluant dans un marché fortement concurrentiel, marqué par un contexte difficile de désindustrialisation et de délocalisation, cette entreprise est au cœur de ces problématiques avec le lancement de deux sites de production en Roumanie (fermés) et en Chine.
Il y a une forte concentration des acteurs économiques, ce qui change la donne au niveau des achats (groupés et en grande quantité), des modes de production des sous-traitants (il faut suivre : toujours plus et moins cher ...) et manque de logique de filière (concertation entre les acteurs, …). Le dirigeant a la quarantaine, il est diplômé d'une école de commerce. Membre actif et militant du centre des jeunes dirigeants (CJD) Aquitaine, très sensible au thème de la RSE et du DD. Il prône avec ses collègues du CJD le concept de performance globale au sens de Perez (2003).

2.2. Analyse des cas

Le résultat des analyses sont synthétisés dans les tableaux qui suivent.

Synthèse cas D

Connaissance du thème et définition
Grande sensibilité à l'homme et à sa place dans la société, la dimension environnementale est quasi- absente du discours du dirigeant.

Nature de l'engagement
Principalement affectif et normatif de par le secteur d'activité très réglementé.

Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués
Profil du dirigeant : Convictions et croyances (religieuses) du dirigeant...la culture métier.

Principaux freins et motivations
Motivations principales : conviction du dirigeant ; Plaisir au travail (fierté de l'ouvrage) ; Rôle et place de l'Homme.
Principaux freins : la législation inadaptée, le manque de temps et de ressources par moment.

Pratiques RH évoquées et mises en avant
Recrutement : difficile, dû à des tensions dans le secteur, formation aux métiers et à la prévention des accidents, reconnaissance des différences, respect, écoute et responsabilisation, gestion des carrières, rémunération « en net », gestion de la diversité favorisée par la culture métier bâtiment, conditions de travail, implication et motivation (management de proximité- paternaliste teinté-).

Logiques d'actions du dirigeant
Cette première constatation s'intègre dans les recherches sur les buts des dirigeants (Marchesnay et Carrier, 2005). Il apparaît clairement que le dirigeant se situe davantage chez les PIC (pérennité - indépendance) que chez les CAP (croissance - autonomie). Là encore, ses croyances, convictions et attentes ne l'engagent pas à rêver d'une entreprise destinée à croître ou à rapporter surtout de l'argent. Cela est sans aucun doute le cas de nombreux artisans ou amoureux de leur métier. Le plaisir est alors au cœur de leur activité, ce qui modifie le type de management.
Cette constatation rejoint celle mentionnée par Paradas dans son étude de 2007.

Niveau d'intégration de la RSE
Discours du dirigeant et des pratiques principalement RH
Le dirigeant croit → il veut → il peut → il fait

Synthèse cas PaP

Connaissance du thème et définition
Le dirigeant est membre fondateur des Amis de la Terre en Gironde, très sensible au thème du DD. La situation économique et financière est fragile.

Nature de l'engagement
Impératif et normatif : l'entreprise est soumise aux pressions des grandes surfaces (financières et normatives). De par la nature de son activité, elle est soumise aussi aux conditions climatiques (Gel, ...). Ce qui prive et limite au dire du dirigeant toute possibilité de projection même sur un mois, ce dernier navigue à vue d'œil.

Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués
Eléments factuels tels que la concurrence (Vente à perte)
Pouvoir de négociation des grandes de surfaces

Principaux freins et motivations
Motivations : convictions du dirigeant couplés avec une volonté marketing de niche (Produits BIO)

Freins : Manque de ressources financières (absence de marge) et manque de temps.

Pratiques RH évoquées et mises en avant
Lutte pour le maintien de l'emploi (1er employeur de la commune)
Recrutement difficile dû à la conjoncture économique
Rémunération au légal + primes (très occasionnelles !)
Formation au légal
Conditions de travail axées sur la prévention des risques accidents.
Licenciement avec accompagnement des personnes

Logiques d'actions du dirigeant
Pérennité Indépendance Croissance

Niveau d'intégration de la RSE
Discours et communication institutionnelle (site Internet de l'entreprise+ Réseau ami de la terre+ ...)

Il croit → Il veut → Il ne peut pas →il applique au min légal (lutte pour la survie).

Synthèse cas A&F

Connaissance du thème et définition
Le dirigeant fait partie du CJD et milite pour la performance globale des Entreprises, grande connaissance du thème. Il nous signale la grande complexité lors de l'opérationnalisation du concept de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il mentionne aussi les écarts existants entre la théorie et la pratique. (Entre le vouloir faire et le pouvoir faire).

Nature de l'engagement
Très difficile à définir, il y a certes de l'effectif mais aussi c'est un engagement Impératif voire calculé, dicté par le contexte de dépendance pour la survie.

Déterminants des facteurs de l'engagement évoqués
Conviction, calcul, nécessité.

Principaux freins et motivation
Comme source de motivation, le dirigeant évoque les valeurs de conviction et/ou l'opportunisme commercial et le calcul.
Quant aux principaux freins : il convient d'identifier le manque de marge, de temps, et le report de responsabilité de la part des donneurs d'ordre (injonctions paradoxales) aux sous- traitants. Le manque d'encouragements des collectivités territoriales pour le maintien de l'emploi et la promotion de l'activité économique régionale.

Pratiques RH évoquées et mises en avant
Maintien et sauvegarde de l'emploi sur le territoire et administration du personnel au légal.

Logiques d'actions du dirigeant PIC (Modèle remis en cause par le dirigeant)

Le dirigeant y croit, il veut et milite pour mettre en place des politiques sociales voire sociétales mais, il est dans un modèle économique qui limite drastiquement sa marge de manœuvres (Suivre ou périr). Il vient de vendre son entreprise au motif qu'il ne pouvait pas mettre en place ses politiques et supporter cette « *hypocrisie organisée* ».

Niveau d'intégration de la RSE
Principalement au niveau du discours, le contexte économique et les modèles économiques posent problème.
Il croit → Il veut (milite) → il ne peut pas→ il applique au min légal (lutte pour le maintien de l'activité.

Le tableau suivant présente une analyse approfondie de la forme d'engagement pour le cas A&F.
Nous avons conservé le verbatim, style qui révèle le caractère spontané et parfois imprécis des propos tenus.

Entreprise n° A&F

Composantes affectives	Composantes calculées
« Alors moi je suis dans la doctrine du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) qui a développé depuis 10 ans un concept qui s'appelle la performance Globale » « Dans les PME, soit vous avez à faire à des patrons qui ont envie de bien faire et qui vont se mettre à réaliser des micros actions qui sont dans une bonne démarche et ça c'est au détriment de l'économie de la boîte, ça c'est incontestable, au détriment de l'économie » « De garder l'emploi ici, voilà! Maintenant quand on parle de la population telle que vous avez derrière vous, on a une population qui a 31-32 ans de moyenne d'âge, tous BAC +5 donc on se retrouve avec d'autres problématiques. Donc avec des gens qui soit sont effectivement venu ici et viennent passer 2-3 ans et ensuite ils suivent leur carrière parce qu'ils doivent évoluer et que dans une micro PME, c'est insuffisant soit d'autres qui trouvent qu'ils y sont bien parce qu'ils trouvent une liberté ou qu'ils trouvent un rapport entre ce qu'ils gagnent et la liberté qu'ils ont qui leur convient quoi… » « …l'exercice pour moi ou le schéma mental, c'est déjà d'avoir conscience d'un certain nombre de chose et de se mettre dans des démarches de progrès même si les progrès ne vont pas aussi vite que je le souhaiterai et on revendique nullement d'être bon dans tel ou tel sujet mais c'est vrai que le chef d'entreprise dans sa tête s'astreint à une discipline, à une problématique qui est un peu différente de la seule maximisation des profits à court terme. » « … la force de l'actionnaire de la PME c'est qu'il a son fric dans la boîte et la grosse faiblesse c'est qu'on est dans un monde en mutation qui éventuellement nécessite de l'argent et que mes petits collègues comme moi-même, on a tendance à se dire plutôt que de perdre notre indépendance, on fait le truc à notre rythme… là où peut-être c'est une extrême mauvaise gestion, le fait de dire que dans ce monde qui se concentre, je vais continuer à assurer la boîte de mes 50 salariés parce que si je voulais passer à 200 personnes, il faudrait que je dilue mon capital etc. Mais finalement pour les 50 personnes qui sont derrière moi, les 50 familles, peut-être que si le monde change, et que la bonne décision c'est que le patron accepte d'ouvrir 75 % de son capital pour rentrer dans un truc plus gros qui assure la pérennité, le développement durable il est dans le fait de perdre son indépendance. Bah le fait aujourd'hui de dire je suis un actionnaire chez moi, tout le monde fait partie de la même famille, si vous voulez… c'est sympathique au demeurant, si c'est inadéquat et inadapté dans le monde économique dans lequel on vit ça devient la grosse connerie. Vous voyez ce que je veux dire ? » « Je pense que mes copains qui vont dans la performance globale ou dans des choses comme ça c'est vraiment par conviction et donc sans regarder à court terme l'impact sur les comptes parce qu'ils sont plutôt négatifs. Et ensuite quand on parle de marketing parce qu'on est en fait sur un marketing du développement durable, un marketing du socialement responsable etc. Moi aujourd'hui quand je fais le bilan carbone de ma boîte, je suis purement marketing, point. Et d'ailleurs ça me va bien car finalement le bois ici c'est une matière qui est	« Alors moi je suis dans la doctrine du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) qui a développé depuis 10 ans un concept qui s'appelle la performance Globale. Voilà donc on considère l'entreprise en tant que structure économique mais qui est au cœur d'un système dans lequel les clients, les fournisseurs, le personnel, l'environnement, les pouvoirs publics sont des stakeholders » « Ensuite la question c'est : quel grand écart faites-vous entre le concept et la réalité, énorme! Quand je dis énorme, je milite fortement moi pour que dans les relations de sous-traitance de grands groupes et de PME on fasse du développement social et sociétal, » « une des vraie problématiques aujourd'hui et c'est pour ça qu'il ne faut pas oublier non plus l'économie à la question sociale et sociétale, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on est dans un monde, dans l'industrie des vins et spiritueux dans laquelle nous opérons, on est passé en 10 ans d'une logique de relation avec de nombreux clients qui à l'époque étaient indépendant et la logique de concentration …aujourd'hui une boite comme nous se retrouve fournisseur de groupes qui se sont extrêmement concentré » « la concurrence mondiale fait qu'il est très difficile de répercuter aux clients l'ensemble des compétences que le client qu'il choisit lui-même de demander. Voilà et que du coup, il est très difficile de maintenir sa valeur rajoutée. On va à la limite vers des prestations à valeurs grandissantes et avec une marge décroissante » « Quand j'entends parler de social et sociétal si vous voulez moi je trouve ça assez amusant de vouloir non seulement le prix du Bangladesh et après il faut que ça soit aux conditions de chez IBM Bordeaux, il faut arrêter quoi. » « alors on peut s'interroger quand des patrons prennent des décisions qui peuvent être humainement salutaire qui sont aux détriments de l'économie, c'est-à-dire que le coût de ces opérations ils sont les seuls à les absorber et il y a aucune chaîne de valeur ajoutée qui les absorbe, il faut bien avoir conscience que cette démarche-là elle est économique nuisible… à court terme, à court terme j'entends. » « …on sera de plus en plus en concurrence avec la BNP Paribas, avec l'Oréal, avec Sanofi qui fait que l'attractivité de la PME est de plus en plus difficile. Donc qu'on soit vigilant sur un certain nombre de choses pour maintenir à moyen terme l'attractivité de nos PME dans un contexte à mon sens qui sera de plus en plus difficile pour trouver des collaborateurs » « Et qu'effectivement, une des difficultés de la PME ça va être de trouver des ressources, offrir soit un cadre de vie plus sympathique, soit une souplesse, soit des salaires qui compensent de toute façon le fait que je ne suis pas dans un grosse boîte et qu'il n'y a pas les mêmes avantages sociaux ou autres formes de compensations. Donc voilà, il faut aussi … » « Mais pour moi, je me répète mais les actions à court terme qu'on peut faire et qui vont dans un sens développement durable, responsabilité sociale, sociétale etc. sont négatifs au plan financier. Si demain je veux reconstruire un bâtiment aux normes HQE, il va me coûter 25 % plus chère qu'un bâtiment normal et mon exploitation ne sera pas meilleure pour autant, mes clients s'en foutent donc voilà si je décide de faire un bâtiment HQE pour tout le monde, finalement il y a personne qui va … mes comptes se dégradent et si je fais un bâtiment HQE à ressources limités, c'est autant que je ne donne pas au personnel en salaires… voilà. Ou alors il faut que je mette la pression sur mes fournisseurs pour leur passer une partie de la patate chaude et faire en sorte que cet effort je le passe à plus petit que moi ou en amont. Je pense qu'il ne faut pas sous-estimer le

super bien gérée, recyclée etc. donc j'y vois des opportunités de dire par rapport au plastique, au carton etc. et j'espère en tirer des bénéfices. Mais pour moi c'est une question que le pilotage d'une PME avec une visée à peu près responsable. » « Je pense qu'il doit pouvoir et il fait ce qu'il veut. Il y en a qui vont vouloir et d'autres pas. Je pense que ça dépend aussi des business, de l'industrie… Moi j'ai le sentiment que ça relève d'abord de la conviction du dirigeant dans la PME. Donc le type, soit il a envie de s'acheter une Porsche soit il a envie de faire des bâtiments HQE… »	rapport de violence entre clients et fournisseurs, le prix est un élément fondamental de tout achat aujourd'hui donc… » « Je pense de manière très honnête qu'on ne fait rien de bien. Que du coup, les jeunes qui vont venir chez nous vont faire 2, 3 ans avant de trouver un job dans une grosse boîte …où il y aura éventuellement plus de perspectives de carrières, soit une sécurité différente et qu'à l'inverse on a une population aujourd'hui qui a 42 ans de moyenne d'âge en production, qui a pratiquement 20 ans d'ancienneté, qui est en terme de compétences mono activité et qui se rend compte qu'à l'inverse n'ayant que cette compétence ils n'ont aucun choix sur le reste du marché. Du coup aujourd'hui, on est dans une logique où ils ont des niveaux de salaires qui sont supérieurs à tout ce qu'ils pourraient trouver à l'extérieur en partant compte tenu de leur niveau de compétences. Vous vous retrouvez avec une population vieillissante et j'allais dire pour certains sans perspectives d'évolution donc une forme d'aigreur, naturelle. Les bons sont partis ou les bons partent. Le type qui est doué dans un truc et qui dit je n'ai pas envie de rester ouvrier toute ma vie, il vient me voir en disant : "Chef, il faudrait me promouvoir agent de maîtrise ou quelque chose, sinon je me barre ". Donc les bons se barrent et en fait ceux qui ne se barrent pas sont ceux qui sont aujourd'hui dans des systèmes où la rémunération actuelle étant supérieure à ce qu'ils peuvent trouver étant donné leurs compétences restent, mais sans gaieté de cœur. » « Non, à la question "qu'est-ce que vous faites pour les ouvriers?", je vous dis quand on est dans une logique de pression économique, prix forts ou déjà vous avez une main d'œuvre qui est coûteuse, nos ouvriers sont payés en général pour être gentil 20 % plus cher que les concurrents parce qu'ils sont meilleurs aussi. Même s'ils sont meilleurs, bon, il y a un différentiel donc il y a un moment où si vous voulez finalement l'espérance d'évolution des salaires pour les ouvriers est faible et sur des jobs relativement répétitifs… donc à la question "qu'est-ce que vous faites pour le bonheur de ces gens-là?", déjà ce qu'on essaie de faire c'est de trouver des commandes et déjà de maintenir l'emploi dans une concurrence mondiale. Donc voilà ma préoccupation elle est déjà de… de voilà » « c'est super qu'il fasse bien les choses mais s'il se goure sur l'économie… et l'économie bouge donc la question c'est comment la PME s'adapte à ses clients, ses fournisseurs etc. Je pense que… » « moi je vais vers la Chine mais pas pour préserver l'emploi en local. Moi je me bats pour que l'emploi en local il soit rentable et qu'il trouve sa justification »
Plaisir et liberté	**Prudence / Entreprise petite et fragile**

Composantes normatives	**Composantes impératives**
« Je pense que moi le premier et de nombreux patrons de PME en RH on est nuls. On est nuls pour mettre en place les systèmes de gestion GRH dans une PME. C'est-à-dire que l'archétype c'est l'ancien patron de PME, qui à l'ancienne parce qu'il connaît Maurice, il connaît Jacques etc. paternalisme prononcé qui fait que quand le mec vient et ralle, on lui rajoute 300 balles et c'est fait comme ça. Aujourd'hui, on est plus dans ce système là parce que le lien entre l'employé et l'entreprise, le patron n'est plus de la même nature qu'il y a 30 ou 40 ans je présume et on n'est pas non plus dans une logique de systèmes où je vais aller acheter des qualifications, des méthodes et je sais pas qui pour aller les plaquer dans ma boutique de 50 personnes et faire de la grille comme j'ai vu le monsieur faire vendredi soir. Donc ça veut dire qu'on est dans un No Man's Land où à la fois il faudrait avoir un peu de système, on ne sait pas lesquels et où on navigue je ne trouve pas bien. » « Oui la difficulté dans ces trucs-là, c'est par rapport à votre question initiale, je pense que le patron de PME est souvent indépendant de nature et souvent ses boites peuvent même être des boites familiales et donc le type qui gère ça comme le troisième héritier de la troisième génération, si vous voulez il est pas du tout dans l'analyse stratégique de la filière, c'est pas son truc. »	« j'aimerai bien qu'en France mes relations avec Carrefour par exemple soient un autre type de relations dans lesquelles on est effectivement dans des relations gagnant-gagnant donc simplement la logique où je dois m'améliorer en permanence pour faire baisser mes coûts dans l'espoir de conserver une part de marché chez les grands donneurs d'ordre. » « Sur l'aspect sociétal des choses, ce qu'il y a de très amusant c'est que les gens nous transfèrent si vous voulez la bonne conduite, c'est-à-dire qu'il faut qu'on fasse pas cher donc il faut qu'on produise en Chine par exemple, mais c'est nous qui certifions qu'on ne va pas employer des gamins de 6 ans pour faire la chose. Donc eux ont des fournisseurs qui sont nickels, des gens comme nous parce que nous certifions que nous ne faisons pas bosser les gosses de 6 ans et ce qui permet au client ultime effectivement d'avoir une déontologie totale et d'avoir un choix de fournisseur très bon. Mais ils vous demandent des prix tels qu'on est sûr au moins de l'hypocrisie fortement organisée. » « tout le monde dit : " on va avoir une pénurie de personnel dans les années à venir " ce qui est déjà le cas, aujourd'hui je ne trouve pas un ouvrier, j'ai même renoncé à chercher quasiment ». « Une des questions que je me pose, c'est effectivement quelle est la taille critique qu'il faut avoir pour opérer dans l'industrie dans laquelle j'opère ? Je constate simplement qu'il y a dix ans, j'avais plein de clients dans le négoce bordelais, aujourd'hui j'en ai de moins en moins parce qu'ils ont soit disparu, soit ils se sont concentrés » « Donc pour moi, si vous voulez, dans un mois on va faire le bilan carbone de notre activité, pour moi c'est la nouvelle tarte à la crème comme la qualité il y a quelques années. J'ai des clients qui nous demandent de faire le bilan carbone…on va le faire mais pour moi… il y a du positif dans la chose mais il y a aussi de l'opportunisme commercial donc du négatif qui est un peu

« Ça va paraître super prétentieux ce que je vais vous dire mais je pense qu'elle est énorme. Elle est important en ce sens que moi je suis assez convaincu que la création de richesse et le développement économique permet quand même aux gens de se lever le matin pour aller bosser, gagner un salaire, d'élever une famille, d'éduquer des enfants etc. Pour moi il n'y a rien de pire, imaginons que par flemme je sois fatigué de gérer mon entreprise et que c'est plus facile d'aller gérer 300 chinois parce qu'on est sur des dynamiques qui sont tout autre, si vous voulez, pour moi il n'y a rien de pire qu'un désengagement de l'énergie des patrons et du petit patron face à un environnement qui est très peu favorable à l'entreprenariat en France, de mon point de vue. »	regrettable. » « Et d'autre part, je pense que sur le rapport donneur d'ordres / sous-traitant, il y a aussi des vrais choses à faire et qui se font moyennement quoi… » « Et donc aujourd'hui, il y a 20% du bordeaux qui reste dans les cuves, il n'y a pas de bouteilles, et au niveau mondial c'est un peu la même chose. Et à force de baisser les prix, les industriels ne veulent plus produire. Donc on se retrouve dans des rapports de force entre clients et fournisseurs. » « voilà… donc comme il a concentration des achats, des machins et de trucs, vous vous retrouvez dans un jeu, vous vous dites soit mon boulot c'est de faire des caisses avec des gars dans le Médoc et plutôt avec des petits viticulteurs, soit vous vous dites, je vais essayer de travailler avec les gros et à ce moment-là, il faut suivre. Et donc là en Chine, on va chercher de la capacité, on va chercher du prix aussi mais on va d'abord chercher de la capacité. » « Non je pense qu'on a un environnement en France réglementaire qui fait qu'à la prise d'initiatives de l'entreprenariat, on a un environnement qui est très très défavorable, je m'excuse je vais dire des trucs pas bien, on a un code du travail qui sclérose complètement, qui fait que comme vous ne pouvez pas rompre des contrats de travail bah vous n'embauchez pas. Et là où c'est très dangereux, c'est comme aujourd'hui les entreprises sont dans un monde ouvert et que vous trouvez d'autres territoires qui sont plus propices et plus favorables à l'entrepreunariat, voilà c'est fou…. »
Responsabilité de chacun : obligations, normes …	**Système contraignant : loi, concurrence, pdts….**

Conclusion

Cette étude a permis de démontrer que la responsabilité sociale et les logiques d'action des dirigeants ne sont résolument pas les mêmes dans les PME. Les pratiques RSE observées vont d'une application simple du cadre légal, voire dans certains cas de la lutte pour la sauvegarde des emplois à des pratiques favorables et bienveillantes à l'égard des salariés. La conviction du dirigeant peut toutefois être fortement atténuée par une conjoncture économique défavorable.

Bien que notre panel de dirigeants rencontrés soit hétérogène, et malgré la diversité de degrés de complexité, on retrouve un certain nombre d'éléments communs dans les freins et motivations. Les risques perçus par les dirigeants sont principalement des risques économiques provenant d'une insatisfaction d'un donneur d'ordre qui peut remettre en cause la performance de l'entreprise (perte de clientèle, non-conformité à la législation, manque d'intégration de l'entreprise dans son environnement local, démotivation ou perte du personnel, licenciement, perte de compétitivité face à la concurrence). Ces facteurs impactent le développement d'une responsabilité sociale au niveau stratégique (logiques d'actions différentes).

Bibliographie

Baucourt, C. et Louart, P. (1995), « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Revue Gestion 2000*, n° 1, janvier-février.

Bayad, M. (1995), « Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME », *Actes du 6ème Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, p.680-691.

Caroll, A. (1991), «The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, July/august, pp.39-48.

Dubet F (1994). "Sociologies de l'expérience", Paris, Seuil.

Freeman, R.C. (1984). *Strategic management : A Stakeholder Approach*. Boston, Pittman.

Gond, J.P. et Mercier, S. (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Actes du 15ème Congrès Annuel de l'AGRH, Montréal*, Septembre 2004, p.379-399.

Igalens, J. (2013). *L'impact de la RSE sur les pratiques de GRH*, in RH &M

Peretti, J.M (2013). *Ressources humaines*, Vuibert, 14° édition. 636 p

Igalens, J.(2013), « L'impact de la RSE sur les pratiques de GRH », in RH&M.

Julien, P.A (1993). «Vers un modèle général des PME », in GREPME, *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, Paris.

Lahdesmaki M, (2005), « When ethics matters – interpreting the ethical discourse of small nature – based entrepreneurs », *Journal of business ethics*, 61, P55-68.

Lapointe, A., Gendron C. (2004), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? » *Actes du 7ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, Montpellier, octobre.
Lok P., Crawfordi J. (2004), « The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment : a cross-national comparison », *The journal of management development*, vol 23, p321-322.
Mahe de Boislandelle, H. (1996), « Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME », *3° congrès International Francophone de la PME*, Trois Rivières, Québec.
Marchesnay, M. (1998), « une vision renouvelée du risque entrepreneurial », *4° congrès international francophone sur la PME*.
Marchesnay, M., Carrier, C. (2005), « Stratégie de la PME », in Julien Pierre-André (dir) : *Les PME, bilan et perspectives*, 3° édition, Presse inter Universitaires. P183-216.
Novethic, (2003). « Benchmark européen des outils d'évaluation responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME ».
Oliver, C (1991). « Strategic responses to institutional processes », Academic of management review, vol 16, n°1, p145-179.
Oueglissi, R. (2013), « La RSE et La PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 » *Revue française de gestion*, n°236, pp163-180.
Paradas, (2007), «Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, vol 20, n°364, p.43-67.
Peretti, J.M. (2013), « *Ressources humaines* », Vuibert, 14° édition. 636P
Pesqueux, Y. (2006), « *Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes* », in Décider avec les parties prenantes, Bonafous-Boucher M. et Pesqueux Y., La Découverte, pp. 10-19.
Preston, L.E., Sapiensa,H J., Miller, R. D.(1991), « *Stakeholders, Shareholders, managers: Who Gains What from Corporate Performance?* » in A. Etzioni & P. R. Lawrence (Eds), Socioeconomics: Toward a New Synthesis, M.E. Sharp, Armonk, New York, (pp. 149-165)
Quairel-Lanoizelee, F., Auberger, M.N. (2005). « *Les PME seront-elles socialement responsables* ? » in Dupuis JC. Et Le Bas C. (éd), Le management responsable, Paris, Economica.
Saulquin et Schier (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance », Congrès Grefige Nancy, March.
Suchuman, M.C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, 20, pp.571-610
Tiebout, C.M.(1956), « A pure theory of local expenditures », *Journal of Political Economy* 64(5), PP416-424.
Torrès, O. (2008), «Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », in filion Louis-Jacques (dir), *Management des PME*, Pearson Education.
Wacheux, F. (2005), «*Management des ressources humaines* », Méthodes de recherche, édition De Boeck.
Weick, K.E. (1976), « Educational organizations as loosely coupled systems », Administrative science quarterly, vol 21, march, P1-19.
Xhauflair, V., Zune, M. (2006), « *Managing CSR in Complex Environements: Stakeholder Theory in Action* ». in Allouche, J. (Ed.), Corporate Social Responsibility : Performances and Stakeholders (Vol. 2), New York, Palgrave MacMillan.

LES OPPORTUNITES D'UNE GESTION EFFICIENTE DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES COLLECTIVITES LOCALES DU MALI

Amadou TRAORE
Docteur en sociologie
Chargé des cours de sociologie,
Université de Ségou (Mali)
tamadou8@yahoo.fr

Résumé
Ce travail vise à analyser les opportunités, dans les collectivités locales du Mali, d'une gestion efficientes des ressources humaines. En effet, la décentralisation est considérée comme une solution pour le développement local à travers le rapprochement de l'administration des administrés. Elle est effective au Mali depuis près de deux décennies. Elle implique la population locale dans la gestion des affaires de proximité. Cela se fait à travers le transfert de certaines compétences et ressources de l'Etat aux collectivités. Cette situation se traduit par la volonté d'optimiser la gestion administrative et le développement local. La configuration organisationnelle de ces collectivités fait état de la nécessité de l'implication de toutes les forces vives. A cet effet, nous constatons une causalité logique entre la gestion des ressources humaines et le changement dans ces collectivités. Ainsi, pour atteindre une gestion efficiente des ressources humaines, il a été démontré que l'audit social peut être d'un apport capital. Une gestion efficiente des ressources humaines permet plus de participation aux actions du développement. Par conséquent, elle constitue un enjeu stratégique pour le changement.
La méthode qualitative, à savoir, la recherche documentaire ; les entretiens libres et semi directifs avec les acteurs impliqués ou ayant des connaissances dans le domaine du développement local ; les expériences d'enquêtes participantes dans certaines communes du Mali (Kolokani et Massantola, entre 2012 et 2014) nous ont permis de réaliser cette communication.

Mots clés : Gestion efficiente, Ressources humaines, Collectivités locales, Mali

Introduction

Par rapport aux nouveaux modes de gestion du capital humain, ce travail porte sur les opportunités liées à la gestion efficiente des ressources humaines dans les collectivités territoriales du Mali. En effet, le Mali, à l'instar d'autres pays en développement, regorge de potentialités, tant sur le plan humain que technique. Ces potentialités sont d'ordre socioéconomique, technique et technologique. En effet, nous avons d'une part une population composée d'hommes et de femmes aspirant au développement, et d'autres parts, un terrain d'intervention quasi vierge, puis la disponibilité des outils et méthodes de développement dont, entre autres, les NTIC, les méthodes de recherche action participative. Face à cette réalité, il semble paradoxal que le chômage soit ordinaire dans cette société, conduisant à un désespoir généralisé. Une gestion efficiente de ces ressources humaines et de ces outils et méthodes parait être une solution pour un développement local endogène. Ainsi, l'audit social s'avère utile pour faciliter cette combinaison. J. –M. Peretti le définit comme « *un 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 de la gestion des ressources humaines* ».[122] C'est un outil qui pourrait faciliter l'efficience dans la gestion des ressources humaines et techniques, pour amorcer le développement dans les collectivités décentralisées. Cependant, il resterait à relever les défis liés aux exigences de la pratiques de l'audit

[122] Jean-Marie Peretti, Ressources humaines. Vuibert, 15ème édition

social, qui sont, entre autres, l'existence d'un référentiel technique et approprié eu égard au développement local, la mobilisation des acteurs.

1. Cadre théorique et méthodologique

Il s'agit ici de montrer comment la décentralisation de l'Etat peut être un levier de développement social et économique et un vecteur d'exercice pratique de la citoyenneté.

Pour collecter les données primaires, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec des personnes ayant de connaissances par rapport à la décentralisation et développement local au Mali ; à la GRH et à l'audit social. Il s'agit entre autres des professeurs d'universités ; des politiques ; des gestionnaires ; des responsables communautaires ; des agents de services techniques de l'Etat et des Partenaires Techniques et Financiers, dont les agents d'ONG. Ces investigations ont lieu lors des ateliers, dans les domiciles et lieux de travail, etc. Ces entretiens ont été facilités par l'utilisation d'un guide d'entretien préparé pour l'occasion.

Ce travail fait aussi suite à une thèse que nous avons réalisée sur le thème « Audit *social dans les collectivités territoriales du Mali : le cas des communes rurales de Kolokani et de Massantola dans le cercle de Kolokani, Région de Koulikoro* », soutenue en 2015. Au cours de la réalisation de cette thèse nous avons pris connaissance d'un certain nombre d'écrits par rapport à la GRH et à l'audit social. Nous avons poursuivi cette lecture après la thèse. Les données issues de cette recherche documentaire nous ont guidé au cours de l'élaboration de ce document. Nous avons appris à travers cette lecture la flexibilité des outils de GRH, dont l'audit social qui peut servir à optimiser la gestion des organisations. Ainsi, Pierre CANDAU (1985) définit l'audit social comme une démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Selon lui, ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, et à en évaluer l'importance et enfin aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur.

Raymond VATIER (1992) considère l'audit social comme une nouvelle voie pour gérer l'emploi des personnels. Selon lui L'audit social est un instrument de sécurité dans le pilotage d'une politique de ressources humaines et une voie de progrès pour tous. A cet effet, l'audit fait progresser la gestion des Ressources Humaines au-delà de l'administration du personnel.

IGALENS et PERETTI (2007) parleront de la responsabilité sociétale. La responsabilité sociétale des organisations (entreprises, collectivités territoriales, syndicats, associations) a fait l'objet d'une norme internationale, adoptée par le vote en 2010 de 86 pays, la norme ISO 26000. En effet, selon eux, « Les missions confiées aux auditeurs sociaux concernent donc aujourd'hui toutes les dimensions de la responsabilité sociétale ».

Sylvie GUERRERO (2008) pense que la démarche de l'audit social constitue un véritable outil de management pour les responsables des Ressources Humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

PERETTI (2013) dira « Concrètement, ces missions d'audit portent désormais sur les dimensions sociales, environnementales et sociétales de toute organisation ».

Dans un rapport intitulé « L'audit social peut utiliser le principe du tripartisme formulé par l'OIT (l'analyse comparée des modèles nationaux de l'audit social) », face aux changements radicaux caractérisant l'économie de marché contemporaine Y.N.Popov (2014) met l'accent sur le recours à de nouvelles méthodes de management social et l'utilisation des outils plus efficaces dans la gestion des ressources humaines. Selon lui, un de ces outils est l'audit social.

L'audit social, vu sous cet angle, même s'il reste tributaire de l'entreprise et des organisations, reste un outil idoine de gestion du social, à savoir : i) avoir une vision plus objective du climat social ; ii) détecter les menaces réelles de tensions sociales ; iii) créer une image plus attrayante ; iv) créer un milieu plus sain. Telles sont les actions nécessaires pour la valorisation des ressources humaines dans les collectivités locales.

Nous voyons à la lumière de cette lecture, une véritable ramification de l'audit social, qui est applicable à tous les domaines de la vie sociale organisée. A cet effet l'audit social peut bien embrasser certains aspects de la vie sociale au sein des organisations. Cela constitue une opportunité pour le développement local.

2. Présentation des collectivités du mali

2.1. Généralités sur le Mali

Le Mali est un pays continental, s'étendant entre le 10ème et 25ème degré de latitude Nord d'une part et le 4ème et 12ème degré de longitude Ouest d'autre part. Il a une superficie de 1.241.238 km2 et une population de 14,5 millions d'habitants (INSTAT, 2009). Il constitue un trait d'union entre l'Afrique noire et l'Afrique blanche. Il s'étend du Nord au Sud sur 1.500 km et d'Est en Ouest sur 1.800 km, partageant ainsi 7.200 km de frontière avec l'Algérie au Nord, le Niger et le Burkina Faso à l'Est, la Côte d'Ivoire et la Guinée Conakry au Sud, le Sénégal et la Mauritanie à l'Ouest. Il comprend 10 Régions Administratives, 56 cercles, 1 district et 703 communes.

2.2. Le processus de décentralisation

La décentralisation est la mise en place de Collectivités Territoriales aux dimensions plus restreintes que celles de la Collectivité Nationale. En effet, pour décongestionner ses services, l'Etat cède une partie de ses pouvoirs à ces entités.[123]
L'objectif de la décentralisation est de constituer un découpage administratif du territoire national en vue d'une plus grande efficacité en matière de développement local, et de rapprocher les pouvoirs publics des populations, de faciliter leur participation aux processus de décision. (Leclerc-Olive, 2002). Le Mali est l'un des premiers pays africains à avoir opté pour la décentralisation. Sur le plan politico-économique, la Première République (1960-1968) avait opté pour un régime socialiste à l'instar du modèle soviétique avec un système de planification fortement centralisé (Centralisme d'Etat). C'est-à-dire qu'en matière de planification économique et sociale, tous les projets venaient d'en haut : l'on parlait aussi de dirigisme d'Etat. Mais très vite le dirigisme d'Etat a connu des insuffisances car les plans quinquennaux et/ou triennaux élaborés ont été fortement mitigés en ce qui concerne leur bilan d'exécution.
En 1968 on procéda à un nouveau redécoupage administratif. La ville de Bamako fut érigée en district, subdivisé en 6 communes ayant, à l'instar de celles existantes, le statut de collectivités décentralisées. Dans le domaine politico-économique, le Mali a opté pour un régime politique libéral avec un système de planification décentralisé à la base. C'est-à-dire que contrairement au premier système, les initiatives devaient venir de la base. En 1992, à cause des rébellions, contestations corporatistes, frondes estudiantines, revendications paysannes etc., la décentralisation a été vue comme une solution. Abordé par la conférence nationale en 1991, le processus de décentralisation se poursuit jusqu'en 1993 à travers la mission de décentralisation et des réformes institutionnelles qui aboutissent en 1996 au découpage du territoire. Aujourd'hui, 703 communes sont créées. C'est un processus en cours dans la mesure où, certaines mesures, telles que la concomitance dans le transfert des compétences et des moyens financiers ne sont pas entièrement effectives. (Traoré A. et Cissé D., 2016).
Cette décentralisation est ainsi structurée en quatre ordres, dont le niveau national, le niveau régional, le niveau cercle et le niveau commune et communautaire. A présent, le transfert des ressources n'est pas effectif, et la population locale peine à s'envoler alors que le défi consiste à la mettre à l'épreuve face à son destin. Nous sommes alors en présence d'un défi de la gestion des ressources humaines. Le niveau commun et communautaire que constitue le niveau opérationnel des activités du développement est détaillé dans cette communication.

3. La gestion des ressources humaines, pour quel développement ?

Par développement, ici, il ne s'agit pas subitement de celui enregistré dans les sociétés avancées. Il s'agit de la satisfaction des besoins essentiels de la population, annoncé par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en termes d'indice de développement humain (IDH). En effet, en 1990 le PNUD a créé un indicateur synthétique, l'indicateur de développement humain (IDH). Selon cette institution, considérant que le développement traduit l'extension des possibilités humaines, celle-ci nécessite trois conditions (PNUD, 2014) :

- La possibilité de **vivre longtemps et en bonne santé** ;
- La possibilité de **s'instruire** ;
- Les possibilités **d'accès aux ressources permettant de vivre convenablement**.

[123] Loi n° 95-034 du 12 avril 1995 portant Code des Collectivités Territoriales du Mali

Pour atteindre ces objectifs, le développement local doit être orienté vers le type de Développement Durable qui consiste à encourager les nouvelles technologies telles que la production de l'énergie propre, sans carbone, c'est-à-dire de l'éolienne, de l'énergie solaire photovoltaïque, etc., sachant que la population locale est en contact directe avec l'environnement. Arnaud Eve et Pierre-Antoine Sprimont diront : « *La responsabilité sociétale (RS) renvoie à la contribution des organisations au Développement Durable (DD). Cette contribution s'opère au triple plan économique, environnemental et social, selon une perspective morale et éthique de l'activité. Le Développement Durable prends ses origines au début des années 70, lorsque des scientifiques ont commencé à alerter l'opinion et les gouvernements sur l'état d'épuisement des ressources naturelles de la planète* » (A. Eve et P.-A. Sprimont, 2015).
Aujourd'hui on constate avec amertume la réalité de la dégradation de la nature à cause des pratiques inhérentes à la vie, telle que la production et vente abusive du charbon de bois, l'extension des surfaces cultivables suite à la densification de la population et à la paupérisation des terres. Par contre, de bonnes pratiques telles que le reboisement, sont moins ancrées dans les comportements. Une bonne gestion des ressources humaines locales constitue le vecteur du développement humain durable. La population locale doit être édifiée par rapport aux enjeux du réchauffement climatique.

4. Les potentialités

Aujourd'hui, il existe, dans les collectivités décentralisées, d'énormes potentialités. Nous avons, entre autres : des communes aux frontières relativement étroites ; des populations motivées à impliquer ; des partenaires techniques et financiers à coordonner ; les nouvelles technologies et outils de gestion, etc. Le service de la gestion des ressources humaines peut profiter de ces potentialités pour plus d'efficacités.

4.1. La commune, une instance pour le développement

Selon l'article 1er du Code des Collectivités territoriales du Mali, la Commune est une Collectivité décentralisée, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'autorité communale est composée du conseil communal, du Maire et de ses Adjoints, des chefs de village, de fractions, de quartiers et leurs conseillers. Dans chaque Commune est institué un Conseil Communal composé de membres élus par les citoyens résidant dans la Commune. Les Conseillers Communaux sont élus pour une période de cinq ans au suffrage universel secret. Les conseillers sortant peuvent être réélus. Le système électoral appliqué est un scrutin de liste à la représentation proportionnelle. Ceci signifie que les électeurs votent pour des listes qui se répartiront le nombre de sièges prévus proportionnellement aux pourcentages qu'ils auront obtenus, sachant qu'une liste n'ayant pas obtenu 5 % des voix n'obtiendra aucun siège.[124] Selon l'article 14 du Code des Collectivités Territoriales, le Conseil Communal règle, par ses délibérations, les affaires de la Commune, notamment celles relatives aux programmes de développement économique, social et culturel. Ainsi, il délibère entre autres sur : i) les budgets et les comptes communaux; ii) la protection de l'environnement; iii) les plans d'occupation et les opérations d'aménagement de l'espace communal; iv) la gestion domaniale et foncière et l'acquisition du patrimoine; v) la politique de création et de gestion des équipements collectifs, notamment dans les domaines des besoins fondamentaux de la population. Selon l'article 16, alinéa 2, du Code des Collectivités Territoriales, le conseil communal est obligatoirement consulté pour la réalisation des projets d'aménagement ou d'équipement de l'État ou de toute autre Collectivité ou organisme public ou privé sur le territoire de la Commune, ainsi que pour la fusion, la scission et toute modification des limites de la Commune. Le Maire est chargé de l'exécution des délibérations du Conseil Communal.
Il est aussi chargé, en collaboration avec le représentant de l'État, de la publication et de l'exécution des lois et règlements. Par ailleurs, le Maire prend les règlements de police en vue d'assurer le bon ordre, la sécurité, la tranquillité et la salubrité publique.
Le Maire est officier de police judiciaire.[125] Il est, en outre, officier d'état-civil.[126] Sous son autorité, ses adjoints sont chargés des questions suivantes: i) affaires économiques et financières; ii) affaires domaniales et foncières; iii) cadre de vie, voirie et urbanisme; iv) état-civil et recensements; v) affaires éducatives, sociales, culturelles et sportives; vi) et toutes autres questions que le Maire pourra leur confier. Les attributions spécifiques des adjoints sont déterminées par arrêté du Maire.
De la même manière, le chef de village, de fraction et de quartier ont aussi des prérogatives au sein de leurs dans leurs communautés et sous le contrôle du Maire.

[124] Loi N°95-034 Portant code des collectivités territoriales en République du Mali, modifiée par la loi n°98-010 du 19 juin 1998 et modifiée par la loi n°98-066 du 30 décembre 1998. Article 6
[125] Code des collectivités territoriales du Mali, article 52.
[126] Idem, article 59.

Nous avons, à l'image de cette décentralisation, une responsabilisation communautaire. Le Maire, membre de la communauté, occupe le rôle similaire à celui du manager dans une entreprise. C'est alors théoriquement un processus inclusif. Néanmoins, lors des états généraux de la décentralisation tenus le 28 octobre 2013 à Bamako, des insuffisances notoires dans le fonctionnement de cette démocratie locale ont été signalées. Il s'agit, entre autres, du manque de concomitance dans le transfert de compétences et de ressources[127] ; de la crise de confiance entre les acteurs ; des conflits et lacunes de compétences, de pouvoir et d'intérêt, surtout à la coexistence de l'autorité traditionnelle et moderne. Des tentatives de résolution de ces crises multiformes se sont largement soldées par des échecs. Ainsi, pour que chacun joue convenablement son rôle, il a été démontré que l'audit social est la condition sine-qua-none (Traoré, 2015).

4.2. Une population encline au développement

L'essence de la vie en société est la satisfaction des besoins, qui constitue le processus du développement. Aujourd'hui, vivre dans une commune riche est le rêve d'un nombre important de citoyens. Toutefois, face aux dérives de la gestion (corruption, clientélisme, injustices, etc.) cette population, désemparée et désenchantée, tombe parfois dans le pessimisme et considère, de la même engeance, les acteurs du développement (Leclerc-Olive M. 2013). Cependant, avec une gestion rigoureuse des ressources humaines et économiques à travers les audits sociaux, cette population sera prête à relever le défi.

4.3. Les partenaires au développement coordonnés, une opportunité

Les pays en développement se trouvant dans une situation de vulnérabilité socioéconomique reçoivent de l'assistance de la part des pays avancés. Cette coopération se fait de façon parfois mal coordonnée, dans la mesure où les estimations se font parfois en dehors des aspirations des communautés. A travers des études multisectorielles, il a été démontré qu'une bonne coordination des partenaires pour le développement local rend efficaces les moyens de la lutte contre la pauvreté.[128] Nous avons, à cet effet, un manque à gagner. La solution à ce niveau réside dans la mise en commun des efforts pour un cadre commun de résultat au niveau local. A ce niveau, se dresse un vide si l'audit social n'y est pas intégré.

4.4. Les NTIC et les pratiques nouvelles

L'avantage aujourd'hui pour les pays en développement est qu'on n'a nécessairement plus besoin d'inventer, voire d'innover. Il existe de nos jours d'innombrables modèles en matière de pratique pour le développement. Il suffit parfois d'ajuster les actions sociales et outils aux contextes, afin de déclencher le développement. Cet ajustement concerne les faits sociaux[129] dans la mesure où le développement est beaucoup plus sociologique qu'économique. L'audit social peut jouer un rôle incontestable dans cet ajustement des manières d'agir, de penser et de sentir. Il se trouve optimisé à travers l'utilisation des NTIC dans la responsabilité sociétale de l'organisation (RSO), (Matmati, 2005).

5. Le défi de la GRH dans les collectivités du Mali

Aux six fonctions de la gestion d'une entreprise avancées par H. Fayol, J, -M Peretti dira qu'il faut ajouter la fonction du personnel, devenue dès lors la gestion des RH (Peretti, 2015). Cependant, il convient avec Lawrence et Lorsh[130] qu'il n'y a de bonnes pratiques qu'adaptées au contexte et aux défis à relever (Peretti, 2015). Cette revue, ajoutée à la thèse de doctorat sur la pratique des audits sociaux dans les collectivités du Mali (Traoré, 2015), nous conforte dans l'idée que les collectivités sont un terrain approprié pour la pratique des audits sociaux.

En effet, il existe d'énormes manques à gagner dans ces collectivités. Leur état laisse à voir une opinion publique, comptant massivement sur les PTF, notamment les ONG comme la seule voie pour le développement local. Des maux tels que la corruption, l'incivisme, la délinquance juvénile, le chômage, etc. sont considérés comme l'œuvre de la pauvreté. Cette pauvreté est considérée comme un prétexte pour toute situation irrégulière, dont le laxisme, le faible niveau de fluidité sociale (Sorokin, 1959). Elle cultive chez le citoyen un pessimisme qui consiste à l'idée de l'incapacité d'innover, voire de s'auto

[127] En 2014, 11,6% du budget national du Mali (146,7 milliard FCFA, soit environ 222.706.000€), a été transféré aux collectivités territoriales (FMI, 2015).
[128] Projet ANSP/Cornell University : la multisectoralité dans le cadre de la lutte contre la malnutrition au Mali, Burkina Faso, Ethiopie, Ouganda
[129] Ce sont des manières d'agir, de penser et de sentir, propres à une société donnée.
[130] Lawrence P. & Lorch J., 1973, Adapter les structures de l'entreprise, Ed. d'Organisation, (tr.1994)

développer. Cette situation se traduit par un manque généralisé de rigueur qui se retentit sur tous les domaines du développement. Deux exemples nous permettent d'avoir une idée de cette situation :

1. Aujourd'hui, on n'a pas besoin de statistique pour se rendre compte de certaines irrégularités au Mali. Les estimations ont toujours faussé dans le domaine de l'éducation et de la santé, parce que le nombre approximatif de la population est mal connu. Cela, parce qu'il y'a moins de rigueur dans les recensements. Certains agents recenseurs n'hésitent pas à produire des données fictives au lieu d'aller sur le terrain[131]. Cette situation se traduit par un chevauchement entre les données produites par différentes sources. C'est le cas, par exemple, de l'enquête *Standardized Monitoring and Assesment of Relief and Transition* (SMART) et de l'Enquête Démographique et de Santé (EDSMV), qui fournissent des données diamétralement opposées.

2. Lors des enquêtes, des témoignages ont été récoltés sur la corruption dans le domaine des impôts. En effet, la corruption dans ce domaine est soigneusement organisée. Les agents des impôts créent de l'anarchie pour décourager les imposables en leur imposant des montants illusoires, calculés sur aucun critère objectif que de l'apparence. Contre le montant anarchiquement émis, qui met le client dans une situation d'impotence, certains agents proposent le paiement d'un montant forfaitaire à titre de pot-de-vin contre l'exemption d'être enregistré dans le fichier. C'est ainsi que d'aucuns n'hésitent pas à désigner les impôts comme l'un des secteurs les plus corrompus au Mali.

Ainsi est-il qu'avec l'individualisme grandissant, se traduisant par l'égoïsme généralisé, l'intérêt public est piétiné au profit du bonheur individuel et rend la collaboration difficile. Il existe ainsi un cafouillage, parfois provoqué par des intérêts égoïstes. C'est ce cafouillage qui est synonyme de la pauvreté, si nous comprenons que la potentialité des ressources n'entraine pas forcement la richesse. Une bonne organisation des ressources humaines et économiques est vecteur du développement dans la mesure où les ressources sont toujours limitées face aux besoins infinis. Ainsi, sommes-nous dans un monde de méritocratie. La performance repose sur la capacité des agents à atteindre les résultats qui sont les leurs. Il nécessite alors de mettre en place un dispositif de gestion des ressources humaines entièrement tourné vers la performance, l'efficacité et l'atteinte des résultats (Mara, 2010). L'audit social peut être une solution efficace pour une organisation sociale en développement.
Dans les deux exemples ci-dessus, l'audit social pourra être efficace. Par rapport au premier, la commune constitue un espace idéal. Il est facile, par exemple, pour chaque commune de recenser sa population. Une somme de la population des 703 communes en plus des données consulaires, constitue la population du pays. Dans les mêmes conditions peuvent être inventoriés les biens et services, pouvant solutionner les questions d'impôt, par rapport au deuxième exemple. La crédibilité de ces actions s'obtient dans la pratique des audits sociaux qui sont vecteurs de conformité et d'efficacité. Il est ainsi nécessaire de mettre l'accent sur l'apport de l'audit social dans la gestion des ressources humaines et du développement.

5.1. Les enjeux face aux pratiques d'audits sociaux

Il est évident qu'aujourd'hui l'audit social est une nécessité dans les collectivités décentralisées au Mali (Traoré, 2015). Cependant, d'énormes difficultés en termes de goulot d'étranglement existent. Il s'agit, entre autres, de l'initiative d'amorce, de la production du référentiel, de l'analphabétisme de la population et des responsables dans les collectivités.

5.2. Difficulté de production du référentiel

Le référentiel constitue un préalable à toute activité de l'audit. Pour des audits dans un cadre administratif et politique, avec une mosaïque de thématiques, il nécessite l'élaboration d'un référentiel. M. Jonquieres et M. Joras définissent le référentiel comme un système de repérage, un ensemble de points de comparaison qui permet de situer un événement dans le temps et dans l'espace. Selon eux, le référentiel doit être représentatif de la situation observée et couvrir la totalité des aspects qu'on cherche à y discerner (Jonquieres et Joras, 2015). Ainsi entendu, en tant qu'ensemble des prescriptions (normes, objectifs, procédures, directives) s'imposant à une organisation ou retenues par elle et auxquelles un auditeur va se reporter pour comparer ce qu'il va constater à ce qui devrait être (IAS, 2006), le problème de référentiel se pose dans une société à tradition orale, où l'écriture reste peu intégrée dans les habitudes. Certes, des documents administratifs et législatifs existent, mais ceux-ci restent limités pour constituer un référentiel, de par leur caractère parfois inapproprié dans le cadre de l'audit social.

[131] Nous avons récolté des témoignages qui confirment que ces agents sont souvent recrutés sur des bases de clientélisme et d'affinité, sans tenir compte de leur capacité.

5.3. Les initiatives d'amorce et l'adhésion de la population

Plusieurs initiatives théoriques existent dans les annales. Toutefois, l'expérimentation et la mise en application pratique est moins fréquente. Cela est parfois dû à la lourdeur administrative et institutionnelle. Dans un pays pauvre envahi par la corruption, généralement organisée, une initiative d'assainissement pour plus de transparence ne manque pas d'opposition, même si dans les discours elle est favorablement souhaitée.
Aussi est-il que, pour une responsabilisation de la population, l'audit social, pour sa pérennisation, ne doit pas être dépendant de l'aide financière internationale. A cet effet, avant d'atteindre une appropriation, l'adhésion populaire sera difficilement acquise, surtout qu'il se passe dans une société où l'individualisme frôle l'égoïsme généralisé.[132]

5.4. L'analphabétisme

A l'image de la population des communes, les élus à la proue de la décentralisation, sont majoritairement peu alphabétisés. Cette réalité constitue un handicap et paralyse le fonctionnement des institutions du pays. Comme mesure à ce fléau, des textes sont en cours d'élaboration à l'attention des législateurs afin de fixer un seuil d'instruction à atteindre pour pouvoir prétendre à des postes électifs. L'analphabétisme, surtout lorsqu'il concerne aussi les leaders, peut ralentir les efforts pour le changement.

6. Dix principaux rôles que l'audit social peut jouer dans la GRH des collectivités locales

A l'image des enquêtes de terrain sur la pratique de l'audit social dans les collectivités territoriales du Mali (Traoré, 2015), nous pouvons répartir le rôle, direct ou indirect de l'audit social dans la gestion des ressources humaines et du développement en dix catégories, même si sa pratique reste embryonnaire au Mali (Laalou et Bakadir, 2015).

Connaitre avec exactitude le nombre de la population, ainsi que son évolution

Le recensement, sur le plan de l'efficacité méthodologique et éthique, constitue un terrain privilégié de l'audit social (Blanc, 2013). Au Mali, dans un passé récent, le recensement était une question à problème, dans la mesure où il servait de base pour l'imposition. Ainsi, les imposables faisaient profil bas en n'enregistrant qu'une partie de la famille et des biens afin de payer moins d'impôt. Cela, parce que, non seulement il est difficile de débourser, mais aussi parce qu'ils ignoraient la destination des ressources issues des impôts. A travers la transparence méthodologique de l'audit social, la méthodologie et l'éthique du recensement sont passées au crible. La méthodologie de l'audit social communautaire consiste aussi à informer, sensibiliser et impliquer, dans les collectivités, toute la population. Ceci permet, non seulement d'avoir une population adhérente, mais aussi d'accroitre la transparence des processus de recensement.

Estimer à juste titre (de façon inclusive) les besoins de chaque groupe et groupement

L'audit social, en agissant sur la gestion des ressources humaines, favorise l'estimation des besoins. Les activités des communes sont enregistrées dans le PDESC, qui est un document synthétique des besoins de la population. Théoriquement le processus d'élaboration de ce document doit être inclusif. Toutefois, dans les faits, cela n'est pas effectif (Traoré, 2015). L'audit social, en facilitant un processus de libre expression, pourra, de par sa rigueur, servir de credo pour recenser les besoins réels de la population.

Identifier les atouts de chaque individu et groupe

Si l'on entend l'audit comme un processus conduisant un expert auditeur, interne ou externe, à émettre un diagnostic servant de base à l'identification de solutions d'amélioration ainsi qu'au déploiement de recommandations, l'audit social a tout à gagner de la prise en compte du capital humain (Guillard et Roussel, 2005). Avec cet inventaire, la force et faiblesse de chaque individu et groupe est estimée en fonction des enjeux d'en face. Cette estimation servira de base pour la gestion des ressources humaines de la commune et d'autres communes, dans la mesure où l'intercommunalité est la nouvelle perspective

[132] Dans la société malienne, à l'instar de la sous région, la question de per-diem initiée par les ONG et politiques, a inséré dans la mentalité de la population que le partenaire doit toujours prendre en charge les participants en termes de restauration, d'hébergement et de carburant, quitte à perdre à perdre la mise.

de la décentralisation au Mali. Ce processus permet de fixer les jalons du développement local. La recherche action participative de SAS2 Dialogue (Chevalier ; Buckles et Bourassa, 2013) est une méthode qui pourra contribuer à l'audit des besoins et des atouts.

Identifier les éventuels obstacles ou blocage du système

Si l'audit social se définit comme la démarche spécifique d'investigation et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant éventuellement à des recommandations (Joras, 1996), au fur et à mesure que le système avance, il assure le suivi-évaluation.
Pour Pierre Candeau « *démarche objective indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques permettant, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes de coûts et de risques. Ceci conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer l'importance et enfin à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur* ».[133] A travers ce processus, les éventuels obstacles sont continuellement identifiés et solutionnés.
Ainsi, l'audit social aura-t-il pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire. J. Igalens distingue quatre catégories de risques sociaux : i) Risque de non-respect des textes ; ii) Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel ; iii) Risque d'inadaptation des besoins aux ressources humaines ; iv) Risque d'envahissement des préoccupations sociales (Couret et Igalens, 1988).

Fixer des objectifs rationnels

Les objectifs sont objets à auditer dans la mesure où leur clarté, leur pertinence et leur opérationnalisation ont un lien avec la réussite dans une organisation. Cela nous renvoie à l'outil SMART[134] de P. Drucker dans la Gestion Par Objectif (DPO), (Vliet, V., 2010). L'audit social à travers sa mission de conformité peut contribuer à la fixation d'objectifs idoines et opérationnels dans les collectivités.

Faciliter l'identification des solutions pour atteindre ces objectifs

Si l'objectif de principe de l'audit est de se prononcer sur la qualité d'un système de gestion, sur les risques qu'il encourt, sur les potentialités qu'il recèle et sur sa capacité d'anticipation, (Vatier, 1995), il pourra servir à faciliter l'identification des solutions pour un but bien déterminé. C'est de la discussion que jaillit la lumière, dit-on. L'audit social, en encourageant la participation communautaire, amorce un processus inclusif de réflexion (Autissier, 2015). Avec des objectifs pertinents issus d'un processus inclusif, la population bien édifiée, participe pleinement à la réflexion pour des solutions afin d'atteindre les objectifs.

Passer au crible les méthodes utilisées

Les méthodes jouent un rôle indéniable dans l'atteinte d'un objectif. En soi, l'audit constitue une forme d'épistémologie, dans la mesure où il s'intéresse aux méthodes tant sur le plan technique qu'éthique. L'audit s'intéresse aux démarches méthodologiques et à leur conformité au contexte de la gestion des ressources humaines. Cela constitue le point de départ de la crédibilité et amorce la considération des acteurs pour leur participation.

Impliquer la population

L'un des principaux obstacles du développement local consiste à la faible mobilisation de la population. L'objectif principal de l'audit social communautaire consiste au renforcement de capacités des citoyens afin qu'ils participent pleinement aux activités du développement local. Plus la population participe, plus elle s'approprie les pratiques. Selon M. Crozier, chaque individu, dans une organisation, peut contribuer à sa réussite (Crozier et Friedberg, 1992).

Vulgariser les actions

En encourageant la participation populaire autour des actions du développement, l'audit social permet la vulgarisation des pratiques et nouvelles initiatives. Plus la population locale participe aux activités, plus elle est édifiée, motivée et plus elle cherche à se responsabiliser. Le développement, qu'il soit endogène ou importé, doit être bâti sur une superstructure solide que constitue une adéquation entre les manières

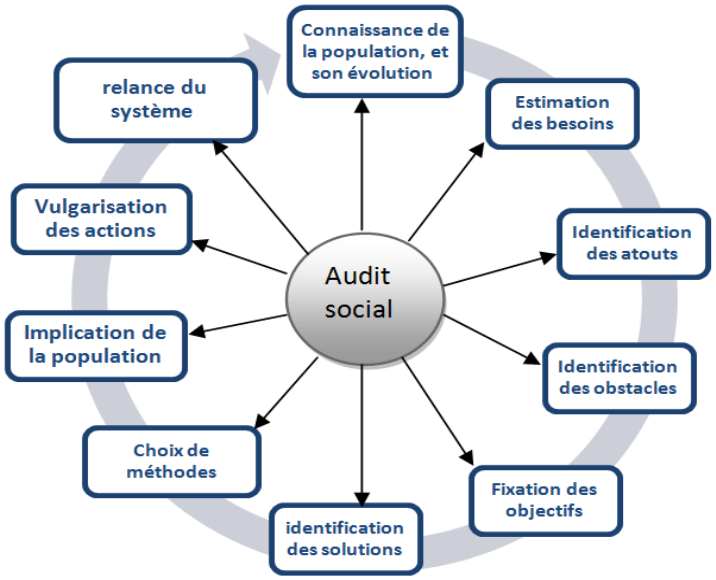
[133] Candau P. (1985). « Audit social », Edition Vuibert Gestion, Paris, 1985, p.51.
[134] S: spécifique M : Mesurable A : Ambitieux R : réaliste T : défini dans le temps

d'agir, de penser et de sentir de la population, d'une part, et d'autres parts, les exigences du développement.

Garantir l'auto-entretien du système

Dans un système qui fonctionne, on rencontre parfois des lenteurs et lourdeurs dans le fonctionnement, en lien parfois avec la motivation des acteurs. Un grand défi des organisations dans les sociétés en développement constitue la relance. L'audit est une solution pour assurer la relance dans le fonctionnement d'un système. Tant que le système d'audit fonctionne, la relance sera assurée, dans la mesure où il s'agit d'un outil qui renferme un système continu de déblocage. Il permettra de sonner le glas du désordre et de l'anarchie.

Schéma n°1 : dix actions que l'audit social pourra faciliter dans le processus de la performance de la GRH et du développement dans les collectivités territoriales

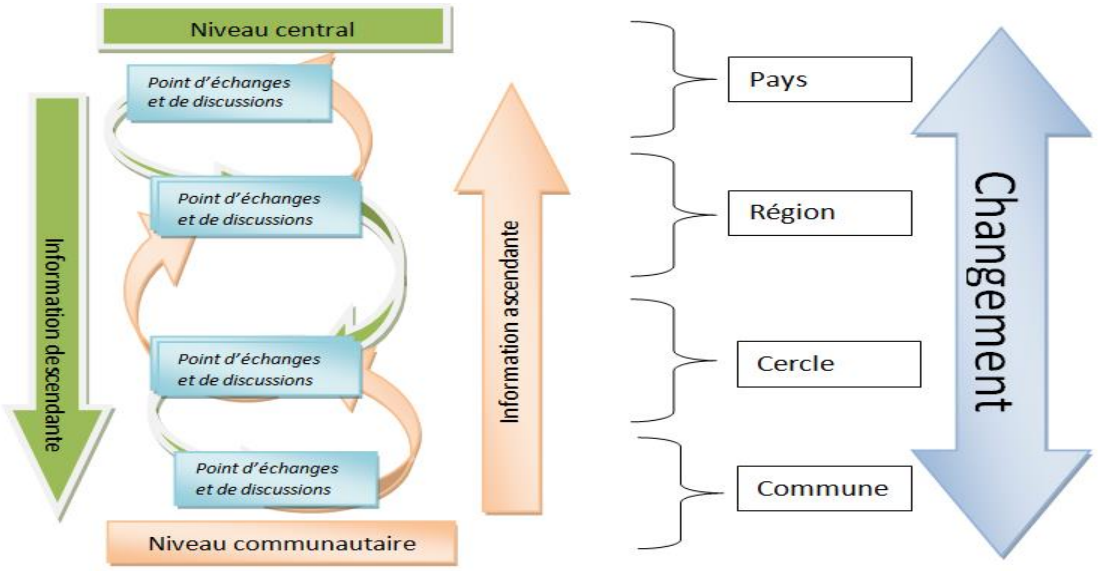


Ces différents appuis de l'audit social permettent de dynamiser le système de développement local et arriment le processus du développement de la base au sommet. Le schéma ci-dessus montre une combinaison des sens ascendants et descendants des différentes instructions et vocations pour le développement. Ceci permet de résoudre l'historique dialectique des théories de développement qui stipulent, dans un premier temps, que le développement des sociétés traditionnelles doit provenir du sommet vers la base, ou des pays développés vers les pays pauvres. D'autres théories, dans un second temps, stipulent que le développement doit être endogène pour mieux intégrer les aspirations des populations locales et pour plus d'appropriation. Une synthèse des deux compréhensions à chaque instance du développement permet de résoudre cette problématique et apporter un changement progressif qui constitue le développement. La garantie du fonctionnement durable de ce processus réside dans la pratique des audits sociaux.

La figure ci-dessus constitue une schématisation de ce processus synthétique. En fait, l'interprétation de ce schéma s'appuie sur l'analyse de l'information descendante et ascendante de Jean-Marie Peretti. En effet, pour Peretti, la communication est la pierre angulaire de l'entreprise. Pour éviter la rumeur qui peut à tout moment gangrener le tissu social, l'information descendante est vitale. Pour lui, allant du haut vers le bas de la hiérarchie, elle irrigue et anime la communauté de travail jusqu'à entretenir sa cohésion. « *Ainsi, grâce à une série d'informations d' « ambiance » documentaires et motivantes, chacun peut être tenu au courant de ce qui se passe, se situer et trouver son identité*» (Peretti, 2015). Parlant de l'information ascendante, il pense que les efforts pour promouvoir la communication ascendante ont pour ambition de rétablir le processus de communication dans son intégralité. « *Communiquer « à » ne suffit pas, encore faut-il communiquer « avec ». La communication est mutilée si on ne laisse pas place à l'information ascendante. Il faut un écho, un retour, un feed-back* » (Peretti, 2015). Cette théorie trouve toute son importance dans les collectivités décentralisées. En effet, le développement local fait intervenir plusieurs acteurs (population locale, autorités communales, services techniques de l'Etat, ONG, etc.),

plusieurs secteurs (éducation, santé, hydraulique, agriculture, développement social, etc.) et plusieurs niveaux, chaque intervenant ayant sa méthode respective.

Schéma n°2 : le changement social : plusieurs acteurs/secteurs, plusieurs sujets, plusieurs méthodes, plusieurs niveaux ; une coordination



Ainsi, voyons-nous un système dynamique et hétérogène, où interviennent plusieurs acteurs autour des sujets divers et à des niveaux différents. Un défi se crée. Il s'agit de la nécessité d'harmoniser les interventions pour plus de cohérence et d'efficacité. A cet effet, chaque instance politique doit consister à un lieu d'échanges, mettant en lien les informations venant de la base et ceux venant d'en haut. Avec la confrontation des informations à travers ce système de circulation d'information, des décisions sont consultativement prises à chaque niveau, en cohérence avec les autres niveaux. Cette méthode de gestion s'apparente à celle appliquée par Alfred Sloan de général Motors (Sloan, 1963). Elle permettra la régulation dans la société, qui consiste, selon Michel Joras, à remettre les choses en ordre, les sociétés dans le droit chemin[135]. Ceci sera possible grâce au greffage à un système d'audit social qui consiste, non seulement à la relance, mais à la facilitation, à la conformité et à l'efficacité.

Conclusion

La gestion des ressources humaines constitue un défi majeur pour les organisations. La majorité des théoriciens et praticiens en gestion des organisations sont d'accord qu'une gestion efficace des ressources humaines (RH) constitue un des facteurs clés de la performance organisationnelle (Saba et Dolan, 2013). Si les ressources humaines sont bien gérées, un processus de rationalisation s'amorce et annexe les domaines essentiels du développement. Pour une gestion efficiente des ressources, il est évident que l'audit social est profitable à la fois aux ressources humaines et aux managers, notamment dans une collectivité décentralisée. Avec l'audit social, la population locale cesse d'être passive et devient actrice en s'appropriant les mécanismes du développement local. Cela permet d'enclencher un processus de développement endogène, qui est évolutif et auto-entretenu. Il est ainsi opportun, pour un développement local soutenu, de fournir un effort particulier pour une gestion efficiente des ressources humaines, qui passe par les pratiques d'audits sociaux. Cela n'est pas sans difficulté dans la mesure où des efforts, tant techniques que matériels, doivent être fournis pour concilier l'environnement socioéconomique et politique et les exigences scientifiques de l'audit social.

Bibliographie

Autissier D. (2015), « Changement agile comme réponse aux enjeux collaboratifs et digitaux des organisations), Question(s) de management, N°10, 35

[135] Joras M. (2010), Régulation, sureté et éthique. Compte-rendu de la conférence-débat du Club ESSEC Rh du 17 mars 2010 au campus du CNIT Paris-la Défense

Belout A., Martel S. (2015), « compétences des professionnels en RH et efficacité des DRH : une étude de cas canadienne dans le domaine de l'ingénierie-conseil. » 33è Université d'été de l'Audit Social. Montréal – 27 & 28 août 2015, 123-134
Blanc M. (2013), « Audit d'efficience du recensement de la population » Insee, Réunion de la Cnerp-4 avril 2013
Candau P. (1985), Audit social. Edition Vuibert Gestion.
Cellule de Planification et de Statistique (CPS/SSDSPF), Institut National de la Statistique (INSTAT/MPATP), INFO-STAT et ICF International, (2014), « Enquête Démographique et de Santé au Mali 2012-2013 ». Rockville, Maryland, USA : CPS, INSTAT, INFO-STAT et ICF International.
Chevalier J., Buckles D. Bourassa M. (2013), Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participative. SAS2 Dialogue, Ottawa
Code des collectivités territoriales du Mali (1998)
Couret A., Igalens J. (1988), Audit social, PUF.
Crozier M., Friedberg E. (1992), L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective, Paris, Seuil.
Eve A., Sprimont P.-A. (2015), « Norme ISO 26000 de la responsabilité sociétale : la normalisation du bien être ? » 33è Université d'été de l'Audit Social. Montréal – 27 & 28 août 2015, 253-262
Guillard A., Roussel J. (2005), « Evaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social » Les fondements de l'audit social - 23ème congrès de l'Université d'été 2005 de l'Institut international de l'Audit Social (IAS). Lille, Paris, septembre 2005
Jonquieres M., Joras M. (2015), Glossaire de l'audit du social. Editions Ems.
Joras M. (1996), Les fondamentaux de l'audit. Editions Préventique.
Joras M. (2010), « Régulation, sureté et éthique ». Compte-rendu de la conférence-débat du Club ESSEC Rh du 17 mars 2010 au campus du CNIT Paris-la Défense
Laalou A., Bakadir B. (2015), « Audit social au Maghreb … … … une pratique embryonnaire ! » 33è Université d'été de l'Audit Social. Montréal – 27 & 28 août 2015, 325-329
Lawrence P., Lorch J. (1973), Adapter les structures de l'entreprise, édition d'Organisation, (tr.1994).
Leclerc-Olive M. (2002), «Ethique et coopération internationale », in Les sociologies critiques du capitalisme, 1ère édition, PUF.
Leclerc-Olive M. (2013), « Qu'a « fait » la notion de société civile ? Quelques réflexions suggérées par la crise malienne », Cahiers sens public, N°15-16.
Loi N°95-034 Portant code des collectivités territoriales en République du Mali, modifiée par la loi n°98-010 du 19 juin 1998 et modifiée par la loi n°98-066 du 30 décembre 1998.
Mara M. (2010), L'Etat au Mali- les pistes d'amélioration (Tome II), Graphique Industrie SA. Bamako, Mali
Matmati M. (2005), « Les effets sociaux des TIC et NFO et leurs liens avec la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) » 7è Université de printemps de l'audit social. Marrakech, Maroc-5, 6, 7 mai 2005, 485-496
Ordonnance 77-44CMLN du 12 juillet 1977 du comité militaire de libération nationale (CMLN).
Peretti J. -M. (2015), Ressources humaines, 15ème édition, Vuibert.
PNUD (2014), Rapport sur le développement humain Saba R. et Dolan S. L. (2013) La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles 5e éd., ERPI.
Sloan A. (1963), My Years with General Motors, avec une préface de Peter Drucker, Doubleday
Sorokin P.A. (1959), Social and cultural mobility, New York: Free Press.
Taiclet B., Laure Berbach M., Sow M. (2015), « Rapport d'assistance technique au Mali. Réussir la décentralisation financière », N°15/287
Traoré A. (2015), L'audit social dans les collectivités locales du Mali : le cas des communes rurales de Kolokani et de Massantola, dans le cercle de Kolokani, région de Koulikoro. Thèse pour l'obtention du grade de Docteur en sociologie. Bamako, ISFRA.
Traoré A. et Cissé D., (2016), Crises et gouvernance au Mali : quel avenir territorial pour le Mali ? Revue Africaine des Sciences Sociales et de la Santé Publique n°12 janvier – juin 2016, 32-39
Traoré S. M., Tolno D. F. (2009), Recensement Général de la Population et de l'Habitat du Mali (RGPH), INSTAT
Van Vliet, V. (2010), *Management by objectives by Peter Drucker.*
Vatier R. (1995), L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ?, ANDCP Personnel, n°365, décembre 1995.

LES BIAIS COGNITIFS DANS LES RELATIONS DU POUVOIR DES EXPATRIES. COMMENT LES CADRES DIRIGEANTS EXPATRIES SURMONTENT-ILS LES OBSTACLES DE DELEGATION MANAGERIALE AU VIETNAM ?

Marc VALAX
Maître de conférences
IAE Lyon - Ecole universitaire de management
marc.valax@univ-lyon3.fr

Laïla BENRAÏSS-NOAILLES
IRGO, Université de Bordeaux
laila.benraiss-noailles@u-bordeaux.fr

Olivier HERRBACH
IRGO, Université de Bordeaux
olivier.herrbach@u-bordeaux.fr

Jérôme RIVE
Maître de conférences
Directeur Général
IAE Lyon - Ecole universitaire de management
jerome.rive@univ-lyon3.fr

Résumé
L'analyse des comportements de subordination et de délégation souligne l'importance de la prise en compte des biais cognitifs dans les difficultés managériales rencontrées par les cadres dirigeants expatriés. Des phénomènes de conservatisme et d'illusion de contrôle viennent en effet influencer la nature de leurs pouvoirs et conduire à des représentations différentes des formes d'obéissance et de montée en compétences des équipes locales. Une logique d'empowerment communautaire pourrait constituer une voie prometteuse pour une plus grande performance organisationnelle des filiales d'entreprises américaines et françaises au Vietnam

Mots-clés : Pouvoir, biais cognitifs, délégation, difficultés managériales.

Introduction
L'économie vietnamienne témoigne d'un grand potentiel parmi les pays du Sud-Est asiatique. L'intégration du Vietnam dans l'économie mondiale s'est accompagnée d'une augmentation des investissements étrangers avec des multinationales, de grands groupes et de PME, qui réussissent plus ou moins bien dans leur implantation.

L'internationalisation des échanges entre les multinationales et le Vietnam n'est donc plus une question, c'est une évidence. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'inscrire dans un processus de montée en compétences selon des rythmes et des modalités, en intégrant plusieurs questionnements auxquels le management international ne répond que partiellement :

- Malgré de nombreux efforts individuels et collectifs, pourquoi l'internationalisation est-elle vécue par les acteurs organisationnels comme loin du niveau de développement stratégique souhaitable ?
- S'internationaliser est-il la même chose que s'américaniser ? Les entreprises européennes doivent-elles suivre les mêmes méthodes que celles de la zone nord-américaine pour s'implanter à l'étranger ?
- En quoi la gestion quotidienne du processus d'internationalisation vient-elle être utile à la saisie d'opportunités de changements internes à l'entreprise et de progrès, en élevant le niveau de compétences pour résoudre d'autres problèmes de gestion ?

Le moyen de répondre à ces questions de départ a été de resituer le processus d'internationalisation dans une logique plus large de prise en compte des biais cognitifs.

Ce travail de recherche de nature exploratoire poursuit la perspective de décrire et de comprendre les représentations d'expatriés américains et français quant à leur relation de pouvoir (Dörrenbächer et Geppert, 2011). Les logiques de subordination (Etzioni, 1961, Minstzberg, 1984), de montée en compétences (Defélix, Retour et Dietrich, 2007) et de maîtrise des environnements communautaires (Harzing, 2013) dans le contexte spécifique du Vietnam ont été appréhendées à partir d'un audit social.

Cette recherche sur le terrain tente de rendre compte de l'existence de biais cognitifs (Plane, 2000 ; Schwenk, 1984) comme facteur explicatif ou modérateur du blocage managérial. L'analyse des comportements de rôle (Katz, 1964) des cadres dirigeants expatriés permet de souligner les systèmes de pression formelle ou informelle et les moyens mis en œuvre pour accomplir une mission à l'étranger.

L'analyse des relations de pouvoir des cadres dirigeants expatriés peut s'inscrire dans le registre des décisions où un individu encadrant est confronté à des choix complexes, ambigus et incertains qui sont fortement biaisés. Cela tiendrait au fait que les encadrants ont des capacités cognitives limitées de traitement et de mémorisation des informations.
Hogarth (cité par Barmeyer et Davoine, 2011) a recensé une multitude de biais cognitifs qui peuvent s'exercer chez un décideur en matière de sélection et d'interprétation des informations qui seront considérées par lui comme pertinentes.

En dépit de leur utilité, ces biais peuvent se révéler erronés et conduire à des stratégies cognitives abusives, donnant lieu au développement de conflits potentiels chez les cadres dirigeants. Si ces processus cognitifs dysfonctionnels sont bien décrits par la littérature, leur étude a souvent été réalisée en laboratoire, et pas sur le terrain. Notre protocole de recherche spécifique conduit à décrire les types de biais identifiés et à percevoir des conséquences possibles.

Notre problématique intègre cette logique de biais cognitifs dans les formes de subordination et de délégation. Elle peut être formulée ainsi :

Quelles sont les obligations de moyen des cadres dirigeants expatriés au Vietnam pour partager des responsabilités et comment mieux conduire la performance au service de l'organisation internationale ?

Cette problématique invite à questionner le management international comme un moyen de transformer les acteurs organisationnels étrangers et nationaux dans leurs attitudes et leurs comportements au travail.

Notre papier de recherche s'organisera en deux parties. Dans un premier temps, notre attention se portera sur les comportements des expatriés, en prenant pour base un cadre théorique multiple et en proposant une vision contingente des relations de pouvoir. Dans un deuxième temps, nous rendrons compte des représentations des acteurs concernés et proposerons des voies d'empowerment communautaire pour faciliter la délégation.

1 Cadre théorique et design de recherche

Dans le but de standardiser leurs pratiques de management, les multinationales s'orientent prioritairement vers des normes de gestion dictant des comportements normatifs d'adhésion (D'Iribarne,

2008). Le respect des règles et des directives qui fonde les comportements de subordination permet l'accomplissement de missions à l'étranger (Valéau et Trommsdorff, 2014).

Les valeurs d'entreprise sont généralement développées par la maison-mère et transférées selon une logique plutôt ethnocentrique vers leurs sites à l'étranger. Ce processus de transfert international de pratiques organisationnelles dans les multinationales ne se fait cependant pas sans difficultés. Ces difficultés sont typiquement liées aux différences de contextes culturels et institutionnels entre la maison-mère et les filiales (Tempel et Walgenbach, 2007, Barmeyer et Davoine, 2012), mais aussi à la présence de biais cognitifs.

Dans notre étude, les biais cognitifs sont analysés comme des sources de déviation dans les relations de pouvoir. Il nous est apparu intéressant de nous interroger sur le statut des biais cognitifs dans les prises de décisions stratégiques avec les acteurs locaux. Le tableau suivant énumère quelques biais cognitifs identifiés par Schwenk (1984) ayant des effets sur le processus de prise de décision stratégique face à une situation complexe, telle que la gestion d'une filiale à l'étranger.

Tableau n°1 : Les biais cognitifs selon Schwenk

Etapes du processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	**Ancrage** : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente	Non-perception d'indices et d'écarts
	Escalade de l'engagement : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus	Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie
	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples connus aux cas complexes	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente
Production d'un éventail de solutions stratégiques	**Focalisation sur une seule solution préférée d'emblée :** le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère a priori et ne voit que les inconvénients des autres solutions	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée
Evaluation et sélection d'une solution	**Fausse représentativité** : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expérience, de cas, etc.	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses	Mauvaise appréciation des risques
	Dépréciation des solutions complètement décrites	Rejet prématuré de solutions

La connaissance des biais cognitifs permettrait aux cadres dirigeants expatriés d'améliorer leur capacité de délégation en inscrivant leur relation de pouvoir dans une perspective de performance organisationnelle et de satisfaction collective. L'une des recommandations n'est pas de supprimer les biais, mais de créer les conditions pour rendre visibles les erreurs du décideur. En faisant comprendre les causes profondes de ces erreurs, cela leur permettrait d'éviter de les produire ou de les reproduire dans un contexte interculturel.

Selon la théorie de la contingence, les entreprises internationales qui n'adapteraient pas leurs paramètres stratégiques ou leurs ressources humaines expatriées au contexte culturel auraient moins de chance de se développer. Cette approche contingente de l'internationalisation des entreprises sur les marchés émergents permet une meilleure compréhension des raisons pour lesquelles une organisation adopte une configuration de pouvoir donnée plutôt qu'une autre.

Les travaux de Mintzberg sur le pouvoir permettent un éclairage sur les comportements de subordination et de délégation en traitant de la coordination entre expatrié et salariés locaux comme l'une des exigences fondamentales à laquelle doit répondre toute entreprise à l'étranger. Selon Mintzberg (1984), l'étude du pouvoir vise à *« améliorer les organisations de l'intérieur et à les contrôler de l'extérieur. Cette étude permet de mettre en valeur les différentes relations de pouvoir qui les entourent et les imprègnent. Le pouvoir est mesurable en prenant pour base la façon dont il se manifeste dans les décisions et les actions effectives de l'organisation ».* L'intérêt des apports théoriques de Mintzberg pour notre travail est qu'il ne se contente pas d'étudier le pouvoir à l'intérieur des organisations, mais qu'il adopte aussi le parti de voir ce qui se passe dans l'environnement des organisations.

Mintzberg permet une étude des différents acteurs à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation, qui sont susceptibles d'avoir du pouvoir et des répercussions sur elle (en termes de buts et de configurations de pouvoir). L'analyse de Mintzberg est pertinente en qualité de support de réflexion à une approche contingente des comportements de subordination et de délégation.

1.1. Obéir ou déléguer dans un contexte international

Entretenir une approche distanciée avec les différents cadres dirigeants expatriés dans leurs rapports aux Vietnamiens n'est pas toujours aisé, compte tenu des nombreuses entrées possibles. Quand la subordination est proche de l'obéissance, elle est *« la relation à travers laquelle un acteur se comporte en accord avec les directives appuyées par un autre acteur »* (Etzioni, 1961, p.21). La non-subordination témoignerait alors d'un manque d'intérêt des acteurs concernés face à un système organisationnel de pouvoir exacerbé. Crozier et Friedberg (1977) ont mis en évidence les comportements possibles de résistance des acteurs sans aboutir nécessairement à une rébellion. Ainsi, dans une logique de non-subordination, l'obéissance est minimale et les acteurs utilisent des marges de manœuvre à des fins autres que celles du système organisationnel.
La délégation managériale est un moyen de partage du pouvoir et de montée en compétences des acteurs organisationnels. Elle nécessite d'agir en sachant pourquoi et comment faire mieux ensemble (c'est-à-dire la capacité de faire dans un collectif de travail).

L'intérêt est de travailler sur le sens que les acteurs (cadres dirigeants expatriés) donnent à la délégation dans un contexte plus large que celui du travail au quotidien et de l'autonomie des ressources humaines locales. Appréhender la délégation, c'est se positionner par rapport à son opposé qui est le contrôle des salariés et qui fait référence aux dispositifs permettant aux responsables d'assurer la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise.

L'empowerment dans une perspective communautaire est un processus au moment où *« il y a interaction entre la coopération, la synergie, la transparence et la circulation de l'information. Il est le résultat de la participation dans des actions managériales »* (Niehoff, 2001). Il requiert par rapport à notre travail de recherche de cerner une participation active des salariés là où une redistribution des ressources est favorable au groupe. *« L'empowerment communautaire se déroule en plusieurs étapes : la découverte des membres du milieu entre eux ainsi que la dialogue et l'établissement d'un sentiment d'appartenance au groupe. Après concertation, le groupe pose un diagnostic de la situation dans laquelle il se trouve et formule par la suite des objectifs à atteindre »* (Scott, 1998).

Accorder de l'autonomie aux RH, c'est permettre à chacun d'être acteur de, et dans l'entreprise, mais aussi face au marché, à la fois interne et externe (Retour, 2004). Dans le processus de délégation, les ressources humaines internationales disposent d'une autonomie plus grande (Chevrier, 20004)**.** En effet, cette délégation permet aux ressources humaines de s'adapter à de nombreuses contraintes (techniques, industrielles, commerciales, financières et relationnelles) et de s'orienter vers des obligations de décisions et de résultats en contexte international (Lemaire, Mayrhofer et Milliot, 2012).

1-2 Le protocole de recherche et les terrains d'étude

Les données théoriques et d'investigation ont été articulées au sein d'un protocole de recherche par la conduite d'une étude longitudinale de nature qualitative. Les recherches ont été conduites au Vietnam au sein de quatre entités locales de deux grands groupes d'origine française et de deux multinationales américaines.

L'association du « qualitatif » et du « longitudinal » (Chanlat, 2008) permet de souligner le caractère temporel et évolutif des relations de pouvoir. L'objectif de cette approche a été de rendre compte de la gestion des cadres expatriés par la conduite de séries d'entretiens dans une approche d'évolution des relations managériales des expatriés dans le temps (Harzing, 2013 ; Caligiuri, 2000).

Un guide d'entretien[136] a été établi comportant à la fois des éléments sur l'évaluation des compétences relationnelles, les décalages entre ce qui est souhaité par les cadres dirigeants français et américains expatriés et ce qui se produit dans les grands groupes internationaux étudiés, les stratégies, les

[136] Le guide d'entretien a été construit suite à une première étude menée in situ auprès de 15 cadres commerciaux et de 50 salariés vietnamiens. Cette étude approfondie a donné lieu à un séminaire de formation et a permis de fixer les points clés d'une relation de pouvoir.

contraintes de gestion quotidienne des expatriés et les logiques d'action réciproques développées (Igalens et Roussel, 1998).

La description seule ne suffisant pas à produire des effets de connaissance des comportements supposés des cadres, nous avons mené une étude approfondie et comparative sur huit cas de cadres français et américains expatriés au Vietnam avec la conduite d'entretiens en anglais et/ou en français. Cette étude complémentaire nous a permis de conduire une série d'entretiens et d'observations en profondeur en entretiens non directifs sur le ressenti de leur relation de pouvoir.

La question de la preuve passe par une nécessaire triangulation et par la possibilité de fournir des sources solides. Cet impératif de rigueur incite à avoir recours à des sources de données variées pour permettre de contrôler au mieux le biais de rationalité a posteriori. Ainsi, l'emploi de l'approche du récit de vie favorise la triangulation des données, qui renforce la validité et permet de théoriser à partir de données cohérentes par rapport à la réalité (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 1994). Selon Quinio (1999, p. 20), *« prendre en compte une vision triadique de l'information, cela permet d'échapper à la tentation de la recherche forcenée de causalités linéaires. L'impact ne peut être étudié qu'en prenant en compte les individus qui attribuent un sens aux informations ».*

Une première analyse de contenu par regroupement thématique a mis en valeur les différentes représentations des cadres dirigeants expatriés à différents moments de leurs relations managériales.
Les éléments ont été codés selon leur nature explicative causale intégrant des exemples se rapportant à leur vie professionnelle ou faisant partie d'une analogie, des énoncés, des théories personnelles des cadres, des postulats relatifs aux conditions de réussite et aux échecs dans leurs relations de travail.

Ces éléments ont été codés en intégrant un pôle négatif et un pôle positif sous la forme de construits permettant à terme de définir la nature de la gestion de la subordination et de la délégation au quotidien des expatriés. Le codage des construits a donné lieu à un découpage particulier en catégories s'articulant les unes par rapport aux autres où l'on retrouve à la fois des récits anecdotiques du début de leur présence au Vietnam et l'analyse de la situation actuelle des cadres dirigeants après plusieurs années d'expatriation. Un véritable travail d'inférence a guidé cette analyse de contenu et s'est avéré riche d'intérêts pour comparer les évolutions d'un entretien à l'autre et dégager les propriétés de complexité liées à la gestion de l'expatriation.

La pertinence des résultats réside dans la vérification de la scientificité de notre recherche. L'objectivité souhaitée correspond au souci non pas d'éliminer la subjectivité qui constitue en fait la nature essentielle du matériel, mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions. Pour pouvoir saisir en profondeur la complexité des processus d'expatriation des cadres dirigeants, le matériau qualitatif permet des descriptions riches et de produire de nouveaux liens théoriques à partir des situations des filiales des multinationales au Vietnam.

Les quatre filiales étudiées

Nous nous sommes orientés dans ce travail sur des comparaisons entre différentes situations organisationnelle d'expatriation au sein de quatre filiales de multinationales.

La prise en compte de plusieurs unités d'analyse (subordination, délégation, biais cognitifs) et de leurs interactions permet en effet d'étudier le processus d'expatriation des cadres dirigeants expatriés à plusieurs niveaux de l'organisation.

Dans l'optique de choisir les cas étudiés, la règle de sélection a été le contraste. Les données ont contenu des opportunités pour rechercher des contrastes entre événements, incidents, activités, dans le but de révéler des difficultés managériales dans un contexte international.

La présence sur place et le contact régulier par Skype du chercheur avec le terrain a été un élément clé du dispositif de cette recherche empirique longitudinale. En pratique, notre étude longitudinale a démarré par une phase exploratoire conduite lors de quatre séjours au Vietnam en 2011, 2012, 2013 et 2014.

Différents types de données ont été recueillis : entretiens libres ou semi-directifs, observations directes (réunions, comités, situations plus informelles) retranscrites dans le journal de recherche, documents divers (rapports, comptes rendus de réunions, notes internes). Nous nous sommes efforcés de rencontrer l'ensemble des personnes concernées par la problématique de l'expatriation des cadres dirigeants expatriés à des positions et niveaux hiérarchiques variés, tout en veillant à la faisabilité de l'étude.

Quatre entités internationales ont été retenues pour leur présence sur place et l'acceptation d'entretiens dans des agendas bien remplis.

Le premier cas étudié est la filiale au Vietnam du leader mondial des matériaux de construction. Cette entreprise A d'origine française est présente dans 64 pays et a 65 000 collaborateurs. Acteur majeur dans ses activités Ciment, Granulats & Bétons, l'entreprise A contribue à la construction des villes pour les rendre plus accueillantes, plus compactes, plus durables et mieux connectées. Depuis 2010, l'entreprise A fait partie de l'indice Dow Jones Sustainability World, classement mondial de référence en matière de performance dans le développement durable.

Le deuxième cas étudié est le laboratoire B, une entreprise française leader mondial dans sa spécialité, les médicaments homéopathiques. Le laboratoire B est une entreprise qui, comme toutes les entreprises, traverse actuellement une période troublée propice aux changements dans tous les domaines, et notamment la médecine, la pharmacie, l'économie de la santé. Le laboratoire B est une entreprise familiale présente à l'étranger, et notamment au Vietnam.

Le troisième cas étudié est d'origine américaine. Ce cas C a tenté de supprimer la chaîne hiérarchique en adoptant un éventail de contrôle étroit et en remplaçant les départements par des équipes responsabilisées (Barlett, 1991)[137], (Frank, 2003)[138]. Même si la filiale au Vietnam n'a pas atteint le point ultime de l'empowerment, elle a enregistré des progrès significatifs en termes de résultats et d'innovation organisationnelle. D'autres entreprises l'ont d'ailleurs imitée comme IBM, Hewlett Packard, AT&T ou Motorola aux Etats-Unis (Cross, 2000)[139], ainsi que Rank Xerox, Coca-Cola et Spie Trindel dans leurs filiales européennes. D'un point de vue opérationnel, le management de la filiale au Vietnam a tenté d'aplatir la hiérarchie en supprimant les frontières verticales. Dans cette entreprise C, les équipes trans-hiérarchiques[140] (réunions de cadres supérieurs, de managers intermédiaires, d'agents de maîtrise et d'employés), la prise de décision participative et l'évaluation à 360° des performances (impliquant les collègues, les supérieurs et les subordonnés) ont fait partie des moyens mis en œuvre pour y parvenir (Hérard, 2003). Certaines frontières externes ont pu être limitées du fait de l'affichage d'une nouvelle identité (entreprise mondialisée par exemple), d'alliances stratégiques, de l'implication du consommateur, du télétravail et du recours aux ERP dans un but de coopération.

Le quatrième cas est la filiale vietnamienne d'une multinationale américaine présente dans 170 pays et comptant 430 000 salariés. Cette entreprise D est spécialisée dans le domaine du matériel informatique, du logiciel et des services informatiques. Les valeurs de l'entreprise mises en avant par l'encadrement sont l'engagement en faveur du succès de chacun des clients, d'innover pour faire avancer le monde et, surtout, de fonder toutes les relations sur la confiance et la responsabilisation.

Cette étude empirique sur les quatre filiales des multinationales étudiées envisage un rapport avec un terrain fortement marqué culturellement selon quelques particularités :

- la nature dynamique des contextes distincts français et américains constitue le cœur même de la démarche d'approche des relations de pouvoir des cadres dirigeants expatriés ;
- elles sont particulièrement adaptées pour étudier des processus organisationnels comme l'expatriation avec des points d'ancrage différents ;
- elles nécessitent de disposer de temps pour cerner les biais cognitifs éventuels.

Les huit cadres dirigeants expatriés qui ont accepté de collaborer pour une recherche qualitative longitudinale sont répartis en deux groupes : les cadres d'origine américaine et les cadres d'origine française.

[137] Barlett, C. & Ghoshal, S. (1991) *Le management sans frontières*, Paris, Editions d'Organisation.
[138] Franck, G. & Ramirez, R. (2003) *Les meilleures pratiques des multinationales : structures, contrôles, management, culture*, Paris, Editions d'Organisation.
[139] Cross, R.L., Yan, A. & Louis, M.R. (2000) "Boundary Activities in Boundaryless Organizations: a Case Study of a Transformation to a Team-based Structure", *Human Relations*, June, pp.841-868.
[140] Welch, J. (2001) *Jack*, Editions Warner Business Book, New-York.

Tableau n°2 : les profils des cadres dirigeants interviewés par l'étude

	NATIONALITE/VILLE D'ORIGINE	AGE	FONCTION AU VIETNAM	Entreprise
Karim	Français, Lyon	38 ans	Directeur de communication internationale à Hanoi depuis quatre ans	A
José	Franco espagnol, Hendaye	53 ans	Cadre dirigeant à Hanoi depuis cinq ans	A
Thomas	Français, Lille	35 ans	Directeur-adjoint à Ho Chi Minh City depuis trois ans	B
Duke	US, Washington	58 ans	Vice-président of sales à Hanoi depuis six ans	C
Stuart	Américano-néozélandais, Los Angeles	52 ans	District Manager à Ho Chi Minh City depuis cinq ans	C
Sheila	US, Chicago.	44 ans	Account manager à Ho Chi Minh City depuis six ans membre du Board	C
Dan	US, Baltimore	55 ans	Account manager à Hanoi depuis quatre ans, membre du Board	D
Kate	US, Chicago	49 ans	Vice-président of sales à Hanoi depuis 6 ans.	D

Nous souhaitons à présent rendre compte des différentes compréhensions des contextes d'investigation et des processus étudiés sur le terrain à travers les parcours difficiles de huit cadres dirigeants en situation d'inter culturalité (Kipping et Bjanar, 1998).

2. Résultats et discussion : les enjeux et les représentations des cadres dirigeants expatriés au Vietnam.

Le défi central dans cette étude processuelle de huit cas consiste à s'éloigner de données entremêlées et multiformes pour aller vers une forme de compréhension théorique. Cela induit de conserver la richesse et le dynamisme des données collectées, tout en étant accessible et potentiellement utile aux autres selon deux entrées : les biais cognitifs des cadres dirigeants expatriés et les difficultés de l'empowerment communautaire au Vietnam.

2.1. Les biais cognitifs comme source de difficulté managériale

L'analyse des entretiens des cadres dirigeants expatriés révèlent des logiques de traitement des informations relatives au pouvoir parfois empreintes de fortes sélections des informations à partir d'anecdotes et pas toujours de grandes capacités de recul. Sans aller vers le développement d'actions déviantes de management sans état d'âme, il est souligné que dans leurs relations de pouvoir au quotidien, la situation est parfois délicate.

« J'avoue parfois que je suis tenté par un pseudo-conditionnement permanent des salariés vietnamiens. Je leur donne volontairement ou non des délais trop serrés et même des objectifs inatteignables, mais c'est cela la pression au travail, il faut aller vite et faire au mieux. Je contrôle bien ce qui est fait » (Thomas, directeur adjoint, Laboratoire B.)

Les huit cas de cadres dirigeants expatriés ne s'accordent pas exactement sur leur principal défi à relever au quotidien et n'interprètent pas les informations selon la même logique.

- Les cinq cadres américains interrogés soulignent que l'essentiel dans leur relation de pouvoir est l'amélioration de la qualité et de la performance de la filiale, quitte à privilégier une approche organisationnelle par le « machine to machine » typique de la multinationale

américaine GE. Ils veulent bien faire, quitte à s'orienter vers un prisme technologique facilitateur tendant vers la benefficience.

- Les trois cadres dirigeants français interrogés mettent en avant que le premier défi est de travailler en temps réel et à distance, tout en favorisant l'intégration de la jeunesse vietnamienne selon des modes d'intégration plutôt conservateurs.

Concernant leurs perspectives de développement stratégique, les avis diffèrent aussi. Un premier tableau de synthèse soulignent les biais cognitifs à partir du déclaratif des six cadres dirigeants expatriés interrogés.

Tableau n°3 : les profils des cadres dirigeants et leurs biais cognitifs

	Nationalité/Ville d'origine	Biais cognitif de l'ego dominant à partir du déclaratif	Biais cognitifs selon la relation de subordination	Modes de subordination
Karim	Français, Lyon	Benefficience	Illusion du contrôle	Reconnaissance
José	Franco-espagnol, Hendaye	Conservatisme	Ancrage	Soumission
Thomas	Français, Lille	Conservatisme	Raisonnement par analogie	Adhésion
Duke	US, Washington	Egocentration	Ancrage	Soumission
Stuart	Américano-néozélandais, Los Angeles	Benefficience	Fausse représentativité	Adhésion
Sheila	US, Chicago.	Benefficience	Raisonnement par analogie	Adhésion
Dan	US, Baltimore	Egocentration	Fausse représentativité	Reconnaissance
Kate	US, Chicago	Egocentration	Ancrage	Soumission

Les recherches sur les biais cognitifs à partir d'une analyse approfondie des entretiens permettent de cerner une certaine logique d'intégration sous la forme de subordination entre les cadres expatriés US/français et les cadres vietnamiens. En effet, face à des situations de benefficience, les trois cadres dirigeants interrogés se retrouvent face à des difficultés dans l'appréhension de la délégation de certaines responsabilités et de la répartition des pouvoirs dans leur entreprise au Vietnam.

« Le dialogue social est un facteur-clé de succès. Je suis à l'initiative d'une démarche d'amélioration continue à travers de nombreuses formations sur le système de contrôle et de répartition du pouvoir. Les conditions d'exercice de la fonction d'encadrement sont de mieux en mieux, mais cette démarche d'amélioration continue a ses limites. Je voudrais faire bien mieux avec une intégration encore plus forte, mais je pense que c'est vraiment idéaliste de ma part. C'est bien plus complexe que prévu. Quand j'étais à Chicago, je rêvais de gérer de grands comptes clients en contexte interculturel. Je déchante un peu à présent » (Sheila, account manager, C).

De même, face à une situation d'egocentration dans le cas de Duke et Kate, la question en filigrane est l'émergence d'un style de subordination très orienté vers la soumission et l'obéissance. Le biais cognitif d'un ancrage marqué chez ces cadres dirigeants renvoie à la nature de leur relation de pouvoir. Ils décrivent au fil des entretiens la multinationale C et D comme un univers complexe où les directives émanent encore et toujours du sommet. Mais ils soulignent le fait qu'il y a un pouvoir central autour duquel convergent les différents pouvoirs de l'entreprise et où les cadres vietnamiens interviennent dans une logique initiale de soumission, mais petit à petit ils pourraient aller vers une plus grande délégation.

«Today in Vietnam, C succeeds in dozens of diverse businesses. But Vietnamese local managers are still operating in an insulated environment with walls separating them, both horizontally and vertically, from other departments and their workforce. Employee questions, initiatives, and feedback are time to time discouraged. Vietnamese employees would like time to time to create a free flow of ideas, and redefine relationships between boss and subordinates. As a CEO in Vietnam, I have the obligation to create a new environment that will foster local employee empowerment, and employees will have the dutiful responsibility to accept the opportunity and will demonstrate they are willing and capable » (Duke, CEO, C)

D'autres situations de biais cognitifs ont été analysées selon une logique d'illusion du contrôle et de fausse représentativité conduisant à caractériser la subordination par reconnaissance. Dans le cas de Karim, une certaine illusion de contrôle survient quand il tend vers une surestimation des chances de succès d'un projet porté par lui du fait de ses compétences managériales, sans prendre pour comparaison les autres cadres expatriés.

« Je sais que je me suis très bien immergé dans l'environnement vietnamien. Je suis capable de cerner très vite les risques, mais aussi les opportunités. Je travaille fort et très vite, mais seul. J'ai quand même quelquefois tendance à avoir trop confiance en moi et à réduire l'impact de la situation ou de la conjoncture économique » (Karim, directeur de la communication, A).

Chez Stuart, comme dans le cas de Dan, la fausse représentativité consiste à juger un cas individuel vietnamien d'encadrement à partir de certains stéréotypes.

« Le cadre vietnamien répond encore à une approche très marquée politiquement et il ne parvient pas encore à sortir de cadre de référence du système du parti communiste vietnamien. A quand une sortie de cette économie planifiée qui détruit les initiatives et l'innovation managériale au quotidien ? » (Stuart, C).
« I am really upset …facing every day the same problems. I want to delegate, but Vietnamese people at work are still the same…They are all of us on the same way». (Dan, D).

Ainsi, ces cadres américains expatriés jugent la situation présente d'un manager local isolément en la faisant rentrer dans une catégorie de situations antérieurement connue aux USA, même si la similarité des deux situations reste vague. Ils ont tendance à généraliser l'approche d'un cas particulier à un ensemble de salariés locaux.

2.2. Les perspectives d'aller vers une plus grande délégation selon les cadres expatriés au Vietnam

Le premier résultat qui survient à l'analyse des entretiens est une surprise dans l'ambiguïté managériale de la relation de pouvoir. Les huit cadres dirigeants interrogés soulignent une certaine modification de leur rapport d'autorité depuis leur arrivée au sein des équipes locales.

« C'est ma capacité à mobiliser tous les jours les équipes qui constitue mon travail. Je suis en permanence en recherche d'une forme de légitimité de la fonction… Je suis à la tête de la filiale depuis cinq ans et mon travail c'est surveiller et coordonner, que tout se passe bien. J'essaie de faire évoluer ma fonction selon les situations, mais je ne pense pas parvenir à comprendre totalement les modes de fonctionnement vietnamiens. Cela reste un grand mystère encore pour moi » (José, cadre dirigeant, entreprise A).

De même, Sheila (account manager, C) souligne qu'elle ne peut pas toujours s'appuyer sur les fonctions support locales pour se faire aider : *« je dois faire au mieux sans toujours faire appel aux membres des services fonctionnels sur place. Nous avons des assistants vietnamiens de très bon niveau académique et de bonne volonté, mais je ne parviens pas toujours à les orienter. Ils restent sur une réserve et moi aussi. Chacun est dans son rôle ».*

Pour les huit cas étudiés, le problème fondamental est l'articulation entre la subordination et une dynamique nouvelle de compétence collective qui s'avèrerait déterminante pour un processus d'empowerment communautaire. Sans pour autant considérer l'empowerment seulement comme un moyen d'accroître le niveau de compétences individuelles et d'implication des salariés vietnamiens, les cadres dirigeants interrogés perçoivent qu'ils vont devoir aller dans leur relation de pouvoir vers un processus dynamique de délégation fort, mais qui ne va pas assez vite. Les organisations de travail vietnamiennes sont évaluées par les huit cadres dirigeants interrogées comme peu évolutives, car encore peu de place est accordée à des initiatives plus nombreuses, à des responsabilités accrues et à des compétences collectives.

Nous pouvons souligner, à partir des huit cas étudiés, que l'empowerment communautaire souhaité n'atteint pas un niveau conforme en termes d'implication des salariés. L'empowerment psychologique servant de base à l'empowerment communautaire se trouverait bloqué selon deux types d'« engagement » que nous traduirons en français par le terme implication.
L'empowerment dans une perspective psychologique est nécessaire, mais insuffisant pour accomplir des transformations et des changements de niveau organisationnel ou collectif ; il se heurterait à une

influence forte des cadres dirigeants expatriés, mais se retrouverait court-circuité par les éléments culturels de la communauté de travail vietnamienne.

« *The use of internet in my company allows expressions of discontent from my relationship with them. It gives to the Vietnamese workers the opportunity to stage protests without actually going on strike"* (Duke, vice president of sales, C).

Des difficultés managériales avaient été signalées dès le début de l'entretien par Duke. Au fil de l'entretien, quand nous évoquons l'empowerment psychologique et l'éventuel point sur une perspective communautaire, nous pouvons souligner des points d'achoppement en lien avec la bureaucratie omniprésente dans les rapports salariaux.

"We try to empower our people. We encourage them to point out problems and suggest solutions. When they do, we respond quickly and positively. We're not interested in finding faults; we're interested in quickly spotting problems and then finding solutions. We have become very quick and dynamic in dealing with production problems. Vietnamese bureaucracy is our enemy. Bureaucracy means waste, slow decision making, unnecessary approvals, and all the other things that kill a company's competitive spirit». (Duke, C)

L'empowerment ne semble pouvoir se structurer qu'autour d'un modèle d'action qui vise à aller au-delà des comportements de subordination pour libérer les énergies et les initiatives, pour donner des moyens et des marges de manœuvre pour que chacun exerce des responsabilités dans une autonomie contrôlée et utilise ses ressources personnelles.
L'empowerment dans une perspective communautaire ne peut faire l'économie d'une progressivité avec la découverte mutuelle par l'équipe en place et par le cadre dirigeant expatrié d'une gestion dans l'urgence de toutes les activités de l'entreprise. Le dialogue et l'établissement d'un sentiment d'appartenance au groupe ne survient que très lentement, car le cadre dirigeant se retrouve confronté à deux exigences bien difficiles à mettre en œuvre ensemble : la subordination et la délégation.

« Je dois souvent réagir très vite et en plus mener une réflexion et envisager un futur ensemble avec l'équipe. Je suis sur le court terme et le long terme à la fois, dès mon arrivée ici à Hanoi. Mes collaborateurs ne comprennent pas bien ce besoin d'aller vite et en même temps de bien réfléchir à comment bien s'implanter au Vietnam » (Karim, directeur, Entreprise A).

Pour pouvoir finaliser un empowerment communautaire et parfaire la dernière étape du processus de dépassement des bais cognitifs, il faudrait pouvoir se concerter sur des enjeux profonds de la subordination et de la délégation développement selon un intérêt mutuel. Le groupe d'encadrement managérial pourrait alors poser ensemble un diagnostic de la situation dans laquelle il se trouve et formulerait par la suite des objectifs à atteindre

Pour pouvoir représenter ces premiers résultats, nous pourrions souligner à partir des entretiens et d'un recoupement avec la théorie que les cadres dirigeants américains et français interrogés ont une influence sur deux facteurs (leur prise de recul par rapport à des erreurs managériales et leur vision de la subordination et de la délégation au travail au sein de l'équipe locale). Les compétences et le sens de l'action sont des combats de tous les jours pour se faire accepter localement et pouvoir faire évoluer l'équipe vers une implication plus forte.

Le contenu et l'organisation de cette implication des salariés vietnamiens à partir de la relation de pouvoir des cadres expatriés ne sont pas seulement des dimensions dans lesquelles les ressources humaines sont mobilisées au quotidien, ce sont aussi celles dans lesquelles elles se développent, définissent un nouveau cadre d'action et peuvent s'émanciper selon deux types d'implication.
Nous pouvons ainsi distinguer dans cette représentation graphique deux types d'implication :

- « Engagement 1 » au sein des multinationale C et D : la génération de projets de développement ensemble et non sans difficultés, des tentatives d'intrapreneurariat, l'orientation vers des processus d'innovation et la volonté affichée par les cadres expatriés US au Vietnam d'une capitalisation des expériences. Cette forme d'implication conduirait à une délégation très lente mais croissante pour un empowerment communautaire.
- « Engagement 2 » au sein des deux groupes français : l'empowerment communautaire se heurterait majoritairement à des blocages de la part de l'encadrement intermédiaire vietnamien

et de l'attentisme réel et quasi insurmontable des salariés locaux qui pourrait se rapprocher d'une certain jeu de rôles entre les cadres dirigeants expatriés français et les équipes locales. Les cadres intermédiaires vietnamiens disent attendre plus de participation dans les prises de décision et les salariés veulent faire toujours plus pas toujours des demandes d'autonomisation.

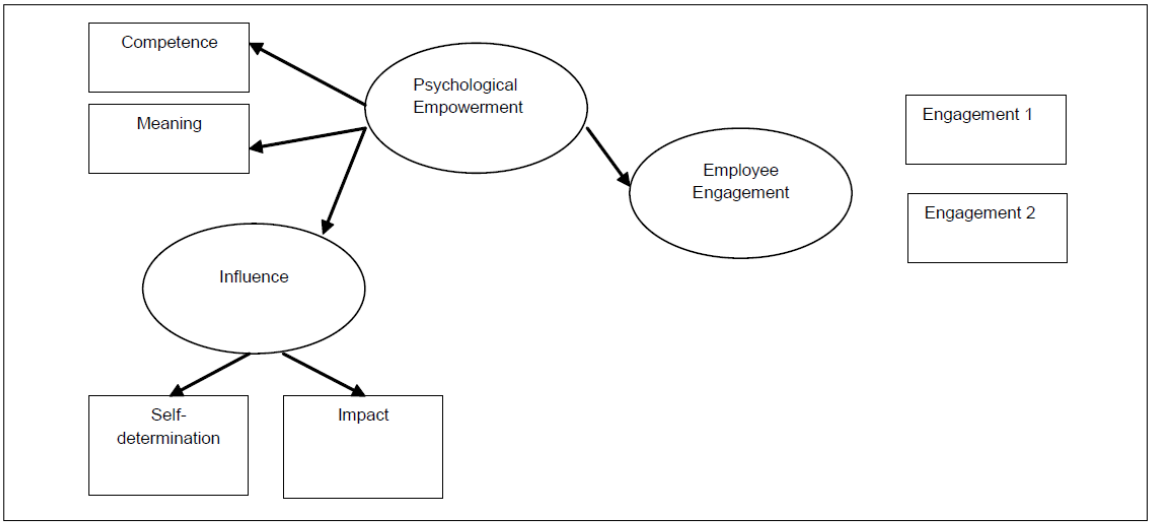


FIGURE 1
Structural model of employee engagement

Dans les huit cas étudiés, nous pouvons mettre en avant que les cadres dirigeants français expatriés au sein des deux groupes conservent une certaine mainmise sur les conseils d'établissement, sur les systèmes d'information, voire sur tous les processus et les outils appartenant au groupe français d'origine. Le système de régulation mis en place et conduisant à une empowerment communautaire fort serait plutôt issue d'une volonté partagée et des systèmes d'accompagnement pas toujours opérationnels.
Les visions du pouvoir par les cadres dirigeants expatriés américains et français dans les filiales des entreprises analysées sont fortement marquées par la culture organisationnelle d'obéissance, voire d'allégeance. Il nous est apparu essentiel d'accorder de l'importance au sens et aux significations de l'expérience vécue en situation par les cadres expatriés américains et français au Vietnam. A partir de ces études exploratoires, la perspective est d'améliorer et d'élargir les connaissances sur le processus d'internationalisation pour pouvoir fournir une grille de lecture renouvelée des succès inexpliqués ou des échecs retentissants de certaines multinationales à l'étranger. Le problème n'est plus de savoir ce qui déterminerait tel ou tel trait des entreprises d'un pays ou d'un continent, mais de bien comprendre comment les acteurs et les institutions se construisent mutuellement et évoluent conjointement.

Conclusion

Le grand défi de cette recherche processuelle sur des approches culturelles a été d'arriver à extraire de la masse de données emmêlées du contexte réel, des compréhensions théoriques qui permettent de les expliquer tout en en conservant la richesse et la complexité. Les processus d'expatriation des cadres dirigeants sont inextricablement liés aux contextes, aux situations réelles dans lesquels ils se produisent. Des phénomènes comme la subordination et la délégation s'étendent dans le temps et dans l'espace, ils ne sont ni linéaires, ni singuliers.

Au fil de l'analyse et de la conduite cette étude longitudinale, les cadres expatriés ont pris conscience de biais cognitifs venant limiter la portée des pratiques d'autonomie et de responsabilisation. Le support privilégié de la subordination (*via* l'obéissance) et de la délégation, tant dans les entreprises américaines que dans les deux groupes français, ne s'oriente pas prioritairement vers une dynamique organisationnelle de développement de l'autonomie et de la responsabilité croissante des équipes de travail vietnamiennes. Une explication possible pourrait être la présence forte de certains biais cognitifs (benefficience, conservatisme, ancrage, illusion du contrôle) conduisant à des souhaits de subordination (soumission, adhésion ou reconnaissance) des équipes locales de travail.

Les logiques de management que nous avons décrites sont très enracinées dans le contexte culturel et institutionnel de la maison-mère ce qui peut entraîner de fortes résistances des filiales locales au Vietnam.

Les logiques d'action des expatriés dans les entreprises internationales au Vietnam peuvent se voir affectées par des structures formelles imposées par leurs directions à l'étranger. L'observation de la pratique montre que les directions ne peuvent parvenir à imposer des changements managériaux sans faire appel à l'adhésion, à un minimum d'obéissance et à la reconnaissance des salariés locaux et que celle-ci se crée dans les interactions. Adaptations managériales et innovations organisationnelles ne peuvent faire l'économie d'un management par les équipes expatriées et locales puissant et autonome. Il est donc pertinent de chercher à les appréhender non seulement au niveau d'un cas global, mais aussi à partir de l'étude détaillée de différentes unités, souvent imbriquées, au sein de ces cas ce qui constituera un prolongement d'un travail futur au contact des cadres vietnamiens (25 cadres identifiés) dans une étude longitudinale à venir.

Bibliographie

Aminghini, A., Sanfilippo, M. & Rabellotti, R. (2009). « The rise of multinationals from emerging countries : A review of literature », working paper.
Atsmon, Y., Kloss, M. & Smit, S. (2012). « Parsing the growth advantage of emerging-market companies », *McKinsey Quarterly*, vol. 3, pp. 10-14.
Barmeyer, C. & Davoine, E. (2011). « Le transfert des pratiques RH dans la firme multinationale : Le cas des codes de conduite ». In D. Cazal, E. Davoine, P. Louart & F. Chevalier (dir.), *GRH et mondialisation : Nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, collection AGRH, Vuibert, pp. 77-93.
Blazejewski, S. (2006). «Transferring value infused organizational practices in multinational companies ». In M. Geppert & M. Mayer (dir.), *Global, National and Local Practices in Multinational Companies*, Houndmills/UK, Palgrave Macmillan, pp. 63-104.
Calugiuri, P. (2000). « Selecting expatriates for personality characteristics : A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment », *Management International Review*, n°40, pp. 61-80.
Chanlat, J.-F. (2008). « L'analyse interculturelle et les sciences de gestion ». In E. Davel, J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat (dir.), *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presse de l'Université Laval, pp. 25-71.
Chevrier, S. (2000). « Le management des équipes interculturelles », *Management International*, vol. 8, No. 3, pp. 31-40.
Defélix, C., Retour, D. & Dietrich, A. (2007). « Outils et méthodes de la gestion des compétences en France : Bilans et défis pour les années 2000 », Actes du 18ème Congrès de l'AGRH, Fribourg.
D'Iribarne, P. (2008). *Penser la diversité du monde*, Paris, Seuil.
Dörrenbächer, C. & Geppert, M. (2011). *Politics and power in the multinational corporation : The role of institutions, interest and identities*, Cambridge University Press.
Harzing, A.W. & Pudelko, M. (2013). « Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparisons of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs », *Journal of World Business*, vol.48, n°1, pp.87-97.
Hérard, J. (2003). *Manuel d'organisation appliquée. Reconcevoir les processus et coordonner les activités*, Paris, Edition Dunod.
Hoskisson, R.E., Wright, M. Filatochev, I. & Peng, M.W. « Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and factor markets», *Journal of Management Studies*, vol. 50, no. 7, pp.1295-1321.
Jaussaud, J., Schaaper, J. & Zhang, Z-H. (2000). « Gestion internationale des ressources humaines : Pratiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein de groupes internationaux », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no. 38, pp.133-145.
Katz, D. « Motivational basis of behavior », *Behavorial Science*, no. 9, pp. 131-146.
Kipping, M. & Bjanar, O. (1998). *The americanization of European business: The Marshall plan and the transfer of US management models*, London, NY, Routledge.
Lemaire, J.-P., Mayrhofer, U. & Milliot, E. (2012). « Des nouvelles perspectives pour la recherche en management international », *Management International*, vol. 17, no. 1.
Mintzberg, H. (1984). *Le pouvoir dans les organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
Plane, J.-M. (2000). *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, Paris.
Peretti, J.-M. (2011). *L'encyclopédie des diversités*, Ed Management, Paris.

Roger, A. & Roques, O. (2004). « La gestion de la mobilité géographique des salariés », *Revue Française de Gestion*, n°150, pp.71-85.
Schein, E.H. (1986). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
Schneider, S.C. & Barsoux, J.-L. (2004). *Management interculturel*, Paris, Pearson.
Schwenk, C., (1984). « Cognitive simplification processes strategy decision making », *Strategic Management Journal*, no. 5, 1984.
Scott, C. & Jaffe, D. (1998). *L'empowerment*, Les Presses du Management, Paris, 1998.
Shepherd, D. & Pringle, J. (2000). « National and organisational cultures : A critical intersection », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no. 38, pp. 146-157.
Sorge, A. (2005). *The global and the local: Understanding the dialectics of business systems*, Oxford, Oxford University Press.
Spreitzer, G. (1999). « Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, pp. 511-526.
Tempel, A. & Walgenbach, P. (2007). « Global standardization of organizational forms and management practices? What New Institutionalism and the business-systems approach can learn from each other », *Journal of Management Studies*, vol. 44 no. 1, pp. 1-24.
Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (2002). *The boundaryless organization*: *Breaking the chains of organizational structure*, San Francisco, Jossey-Bass.
Valéau, P. & Trommsdorff, R. (2014). « Les liens entre engagement et comportements de subordination organisationnelle : Une analyse comparative des modèles à trois ou quatre dimensions par les régressions linéaires et les réseaux de neurones », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, no. 91, pp.43-58.
Weber, Y., Tarba, S.Y. & Oberg, C. (2014). *A comprehensive guide to mergers and acquisitions: Managing the critical success factors across every stage of the M&A process*, Pearson USA, Financial Times UK

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
Iskra BALKANSKA, Académie bulgare de sciences, Bulgarie
Michel BARABEL, Université de Paris Est
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
Mustapha BETTACHE, Université Laval, Québec, Canada
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 Business School, 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 3, France
Jean-Yves DUYCK, Université de La Rochelle, France
Dominique DRILLON, ESC La Rochelle, France
Omar EL AMILI, Président de l'AGEF RH Sud, Maroc
Yacine FOUDAD, AASA, Algérie
Corinne FORASACCO, IAS, France
Anne-Marie FRAY, IAS, France
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France
Antoniy GALABOV, Université de Sofia, Bulgarie
Sana HENDA, ESC Amiens, France
Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, France
Michel JONQUIERES, Académie de l'Ethique, France
Michel JORAS, IAS, France
Emmanuel KAMDEM, ESSEC, Douala, Cameroun
Assya KHIAT, Université d'Oran, Algérie
Hervé LAINÉ, Académie de l'éthique, France
Hubert LANDIER, IAS France
Pascal LARDELLIER, Université de Dijon, IGS Paris
Erick LEROUX, IUT Saint Denis, France.
Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université de Montpellier III, France
Zeineb MAMLOUK, Université de Tunis, Tunisie
Mohamed MATMATI, E M Grenoble, France
Olivier MEIER, Université de Paris-Est, France
Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, France
Joan MUNDET HIERN, UPC, Barcelone, Espagne
Bouchra MZALI, UQAM, Montréal, Québec
Maria NICULESCU, ESFAM, Sofia Bulgarie
Emmanuel OKAMBA, Université de Paris Est

Marieta OLARU, Académie d'études économiques de Bucarest, Roumanie
Rodica PAMFILIE, Académie d'études économiques de Bucarest, Roumanie
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School, France
Yvon PESQUEUX, CNAM-IFSAM, France
Nathalie PHOEBE-MONTARGOT, ESC La Rochelle, France
Jean Michel PLANE, Université de Montpellier III, France
Gwenaelle POILPOT-ROCABOY, IGR IAE de Rennes, France
Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Canada
Henri SAVALL, Université Lyon III, ISEOR, France
Baiba SAVRINA, Université de Lettonie, Lettonie
François SILVA, KEDGE Paris, France
Aline SCOUARNEC, Université de Caen, France
Petya SLAVOVA, Université de Sofia SAINT KLIMENT OHRIDSKI, BULGARIE
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, France
VALAX, Université Lyon III, France
Anne-Marie de VAIVRE, IAS
Marc VALAX,
Delphine VAN HOOREBEKE, Université de Toulon, France
Eric VATTEVILLE, ESCA Angers, France
Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFFOP, Paris II, France
Shiwei WU, IEAM Paris, France
Zahir YANAT, KEDGE Bordeaux, France
Véronique ZARDET, Université de Lyon III, ISEOR, France
Olfa ZERIBI, HEC Carthage, Tunisie
Boyan ZNEPOLSKI, Université de Sofia SAINT KLIMENT OHRIDSKI, BULGARIE

COMITE D'ORGANISATION

GENEVIEVE BURKE, IAS, FRANCE
JULIETA BORINE, UNIVERSITÉ DE SOFIA SAINT KLIMENT OHRIDSKI, BULGARIE
CHRISTIANE DESHAIS, IAS, FRANCE
ANNE MARIE FRAY, IAS, FRANCE
ROGER-PIERRE HERMONT, IAS
MARIA NICULESCU, ESFAM, SOFIA BULGARIE
JEAN-MARIE PERETTI, IAS, FRANCE
PETKO STAYNOV, ESFAM, BULGARIE
DESSISLAVA TOCHEVA -ESFAM, BULGARIE

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 18E UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS

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*
Iskra BALKANSKA, *Académie bulgare de sciences, Bulgarie*
Michel BARABEL, *Université de Paris Est*
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*
André BOYER, *IAE de Nice, France*
Martine BRASSEUR, *Université Paris Descartes, France*
Franck BRILLET, *Université paris II, France*
Alain BRIOLE, *Université de Montpellier, France*
Maria-Giuseppina BRUNA, *ISTEC 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 3, France*
Jean-Yves DUYCK, *Université de La Rochelle, France*
Dominique DRILLON, *ESC La Rochelle, France*
Yacine FOUDAD, *AASA, Algérie*
Corinne FORASACCO, *IAS, France*
Anne-Marie FRAY, *IAS, France*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France*
Antoniy GALABOV, *Nouvelle université bulgare, Bulgarie*
Sana HENDA, *ESC Amiens, France*
Jacques IGALENS, *IAE de Toulouse, France*
Michel JONQUIERES, *Académie de l'Ethique, France*
† Michel JORAS, *IAS, France*
Emmanuel KAMDEM, *ESSEC, Douala, Cameroun*
Assya KHIAT, *Université d'Oran, Algérie*
Hervé LAINÉ, *Académie de l'éthique, France*
Hubert LANDIER, *IAS France*
Pascal LARDELLIER, *Université de Dijon, IGS Paris*
Erick LEROUX, *IUT Saint Denis, France.*
Henri MAHE de BOISLANDELLE, *Université de Montpellier III, France*
Zeineb MAMLOUK, *Université de Tunis, Tunisie*
Mohamed MATMATI, *E M Grenoble, France*
Olivier MEIER, *Université de Paris-Est, France*
Samuel MERCIER, *Université de Bourgogne, France*
Nathalie MONTARGOT, *ESC La Rochelle, France*
Lucie MORIN, *UQAM, Montréal, Québec*
Joan MUNDET HIERN, *UPC, Barcelone, Espagne*
Bouchra MZALI, *UQAM, Montréal, Québec*
Maria NICULESCU, *ESFAM, Sofia Bulgarie*
Emmanuel OKAMBA, *Université de Paris Est*
Marieta OLARU, *Académie d'études économiques de Bucarest, Roumanie*
Rodica PAMFILIE, *Académie d'études économiques de Bucarest, Roumanie*
Jean-Marie PERETTI, *ESSEC Business School, France*
Yvon PESQUEUX, *CNAM-IFSAM, France*
Jean Michel PLANE, *Université de Montpellier III, France*
Stéphane RENAUD, *Université de Montréal, Canada*
Henri SAVALL, *Université Lyon III, ISEOR, France*
Baiba SAVRINA, *Université de Lettonie, Lettonie*
François SILVA, *KEDGE Paris, France*
Aline SCOUARNEC, *Université de Caen, France*
Jean-Paul TCHANKAM, *KEDGE Bordeaux, France*
Marc VALAX, *Université Lyon III, France*
Anne-Marie de VAIVRE, *IAS*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Université de Toulon, France*
Eric VATTEVILLE, *ESCA Angers, France*
Catherine VOYNET-FOURBOUL, *CIFFOP, Paris II, France*
Shiwei WU, *IEAM Paris, France*
Zahir YANAT, *KEDGE Bordeaux, France*
Véronique ZARDET, *Université de Lyon III, ISEOR, France*
Olfa ZERIBI, *HEC Carthage, Tunisie*

Comité d'organisation :

Geneviève BURKE, *IAS, france*
Christiane DESHAIS, *IAS, france*
Anne-Marie FRAY, *IAS, france*
Antoniy GALABOV, *Nouvelle Université Bulgare, Bulgarie*
Roger-Pierre HERMONT, *IAS*
Maria NICULESCU, *ESFAM, Sofia Bulgarie*
Jean-Marie PERETTI, *IAS, France*
Petko STAYNOV, *ESFAM, Bulgarie*
Dessislava TOCHEVA, *ESFAM, Bulgarie*

Institut International de l'Audit Social - ESSEC Executive Education - 2, place de La Défense - 92053 Paris-La Défense
Secrétariat : Christiane DESHAIS - ESSEC - CS 50105 Cergy - 95021 Cergy-Pontoise Cedex
Tél. 00 33 (0)1 34 43 30 57 - Fax 00 33 (0)1 34 43 36 90 - E-mail : deshais@essec.fr - Site Internet : www.auditsocial.org/

© ESSEC Business School - 513601015 - Avril 2016 - IMPRIM'VERT