institut International de l'audit social

institut marocain de l'audit social

ESSEC BUSINESS SCHOOL

MARRAKECH (MAROC) / 4 & 5 mai 2017

19e université de printemps de l'audit social

et 3e rencontres internationales des sciences du Management

Responsabilité environnementale et sociétale de l'entreprise :

l'apport de la fonction RH et de l'audit social

Editeurs scientifiques :

Chafik BENTALEB

Soufyane FRIMOUSSE

Jean-Marie PERETTI

En partenariat avec

CHAIRE INNOVATION MANAGERIALE

AMGRH

ASMP

MARRAKECH UNIVERSITE CADI AYYAD

AGEF Richesses Humaines

RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE DE L'ENTREPRISE: L'APPORT DE LA FONCTION R H ET DE L'AUDIT SOCIAL

Le Maroc a présidé en 2016 deux événements de grande envergure : Le Forum Méditerranéen pour le Climat (MEDCOP 22), tenu à Tanger le 18 et 19 juillet 2016 et la 22ème Conférence des Parties de la Convention Cadre des Nations Unies sur les changements Climatiques à Marrakech tenue du 7 au 18 novembre 2016.
Les thèmes retenus pour ces éditions visent notamment à débattre de l'importance du rôle de l'entreprise en tant qu'acteur clé pour la concrétisation de solutions d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques. Il s'agit de faire de l'entreprise un levier majeur pour un développement durable.
Dans ce contexte, la 19ème Université de Printemps (IAS) organisée conjointement avec les 3èmes Rencontres Internationales des Sciences du Management (RISM) traite la thématique suivante :

« Responsabilité environnementale et sociétale de l'entreprise: l'apport de la Fonction Ressources Humaines et de l'audit social»

Comment faire de l'audit de la Fonction RH et de la RSE à la fois un outil d'évaluation de la performance globale des entreprises, une opportunité de développement et un levier de compétitivité à l'échelle locale et internationale. Que peuvent attendre les organisations d'un audit social et de la FRH. Quelle est la valeur ajoutée ? Quels sont les apports ? Avec quelles méthodes ? Quelles limites ?
Pour contribuer à cette réflexion globale, ces actes rassemblent les communications qui ont alimenté les 17 ateliers, les 4 tables rondes et les 3 symposiums lors des rencontres.

Les universités organisées par l'IAS et les RISM 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, 54 universités de l'Audit social avec les 34 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) et Paris, les 18 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie), Pékin (Chine), Tours (France), Sofia (Bulgarie) et les deux Universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Près de 2 100 communications ont été présentées et publiées. Près de 3 200 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 7 200 auditeurs dans 15 pays et 30 villes.

La chaire de recherche de l'Innovation MAnagériale (IMA) a pour objectifs de produire des savoirs nouveaux, de faire évoluer ensemble science et pratique du management face aux nouveaux défis suscités par l'environnement international. Il s'agit de générer un flux de données susceptibles de faciliter les échanges et les pratiques futures. La chaire IMA organise depuis trois ans les RISM qui réunissent chercheurs et praticiens internationaux autour d'une thématique donnée. Communications académiques, propositions de mesures concrètes, nouvelles approches sont autant de réflexions qui animent ces journées.

Dans le cadre de cette 19ème « Université de printemps de l'Audit Social » et des 3èmes Rencontres Internationales des Sciences du Management organisées à Marrakech (Maroc), les 4 & 5 mai 2017, par l'IAS, l'IMAS et la chaire IMA le thème de la «Responsabilité environnementale et sociétale de l'entreprise: l'apport de la Fonction Ressources Humaines et de l'audit social» a été retenu.
Pour contribuer à cette réflexion globale les enseignants et les managers chercheurs ont été sollicitées sur les thèmes suivants : - les apports et les rôles de la FRH, - la RSE et le reporting social, - la mobilisation et l'attractivité, - le management stratégique des RH, - l'innovation managériale, - l'intelligence économique, - l'excellence opérationnelle, - la diversité et l'inclusion, - la gouvernance, - la performance, - la transformation enracinée, - le bien-être au travail.

Les thématiques sont également traitées par les professionnels qui apportent par leurs pratiques quotidiennes, illustrations et témoignages relatifs aux problématiques soulevées à l'occasion des différents échanges.

85 communications de 135 coauteurs ont été retenues pour être présentées à Marrakech 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 19ème université de printemps et ces 3èmes Rencontres Internationales des Sciences du Management (RISM) nous promettent des débats riches et constructifs, articulant concepts, théories et pratiques de l'audit social et du management. Cette édition est organisée avec l'IMAS et la chaire IMA et bénéficie du partenariat avec l'AGEF, l'AGRH, la CGEM, le CNDH, l'AINF, le cercle Entreprise et Société, l'Université de Marrakech, l'Université de Casablanca et les Instituts de l'Audit Social d'Algérie, des Caraïbes, de Chine, du Liban, du Luxembourg, 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, 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 Alain AKANNI, Boualem ALIOUAT, David AUTISSIER, Nehmé AZOURY, Olivier BACHELARD, Michel BARABEL, Elie BASBOUS, Adnane BELOUT, Djilali BENABOU, Béchir BENLAHOUEL, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Lahoucine BERBOU, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Mustapha BETTACHE, Ali BOUFOUS, André BOYER, Luc BOYER, Franck BRILLET, Maria-Giuseppina BRUNA, Adriana BURLEA-SCIOPERU, Laurent CAPPELLETTI, Jean-Luc CERDINHassanCHRAIBI, Fernando CUEVAS, Patrick DAMBRON, Richard DELAYE, Michelle DUPORT, Jean-Yves DUYCK, Manal EL ABBOUBI, Omar EL AMILI, Yacine FOUDAD, Corinne FORASACCO, Louis FORGET, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Chouaib HADOUIRI, Sana HENDA, Roger-Pierre HERMONT, Abdelmajid IBENRISSOUL, Michel JONQUIERES, Emmanuel KAMDEM, Assya KHIAT, Abdellatif KOMAT, Hervé LAINÉ, Amal LAALOU, Hubert LANDIER, Erick LEROUX, Abdenbi LOUITRI, Henri MAHE de BOISLANDELLE, Mohamed MATMATI, Olivier MEIER, Samuel MERCIER, Patrick MICHELETTI, Nathalie MONTARGOT, Maria NICULESCU, Emmanuel OKAMBA, Yvon PESQUEUX, Jean Michel PLANE, Stéphane RENAUD, Doha SAHRAOUI, Henri SAVALL, Marie-José SCOTTO, Thierry SIBIEUDE, 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

L'implication et la mobilisation de nos partenaires marocains ont permis le succès de cette manifestation. Que les responsables de l'IMAS et de la chaire IMA trouvent ici l'expression de nos remerciements pour leur contribution à la réussite de cette manifestation. Nos vifs remerciements

s'adressent aux membres du comité d'organisation qui ont contribué à la réussite de cette manifestation.
L'appui de l'ESSEC Business School et l'efficacité souriante de Christiane DESHAIS ont eu un rôle déterminant dans la publication de ces actes et nous lui exprimons ici toute notre gratitude.

Chafik BENTALEB
Président de l'AMGRH
Professeur à l'Université Cadi Ayyad – Marrakech
Co-Directeur de la Chaire Innovation Managériale
Président d'honneur de l'IMAS

Soufyane FRIMOUSSE
Maître de Conférences HDR Université de Corse.
Chercheur associé chaire ESSEC du Changement
Co-Directeur de la Chaire Innovation Managériale
Rédacteur en chef adjoint de la revue « Question(s) de management »

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 »

Editeurs scientifiques des actes de cette université de l'audit social

SOMMAIRE

RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE DE L'ENTREPRISE: L'APPORT DE LA FONCTION R H ET DE L'AUDIT SOCIAL **1**
SOMMAIRE **4**
INJUSTICE AU TRAVAIL ; ETAT DE LA QUESTION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL AU MAROC **15**
Abderrahmane AIT ESSBAA 15
Olivier BACHELARD 15
Introduction **15**
1. Compréhension de la justice organisationnelle et du concept de sentiment d'injustice au travail **15**
2. Les déterminants cognitifs du sentiment d'injustice au travail **16**
3. Les différentes formes d'injustice organisationnelle **17**
4. Les conséquences d'injustice au travail: **19**
5. Justice organisationnelle dans le contexte marocain **20**
Conclusion **23**
Bibliographie **23**
DE NOUVELLES CARRIERES POUR DE NOUVELLES LOGIQUES DE SUCCES **26**
Khalil AÏT SAÏD 26
1. De la carrière traditionnelle aux nouvelles carrières **27**
2. La mesure du succès de carrière des cadres : du succès réel au succès perçu **28**
3. Méthodologie **30**
4. Résultats et discussion **32**
Bibliographie **35**
MODES DE CONTROLE SOCIAL ET DYNAMIQUE DE CHANGEMENT : CAS DU SECTEUR PUBLIC **39**
Otman AZZARRADI 39
Khalid FIKRI 39
Introduction **39**
1. Modes de contrôle social dans une dynamique de changement organisationnel **40**
2. Dynamique du changement : entre son intentionnalité et son mode de diffusion **42**
3. Problématique et méthodologie **44**
4. Résultats de la recherche **45**
5. Discussion des résultats **48**
Conclusion **50**
Bibliographie **50**
POLITIQUE DE SOLIDARITE TERRITORIALE AU SOUTIEN DU RECRUTEMENT INTERNE D'UNE GRANDE ENTREPRISE DE SERVICE PUBLIC : L'APPORT DES ESPACES INITIATIVES MOBILITE **53**
Marielle BABEAU 53
Florence NOGUERA 53
Introduction **53**
1. Pourquoi faut-il repenser les outils de la mobilité dans l'entreprise ? **54**
2. Méthodologie de la recherche **56**
3. Résultats **59**
Conclusion et discussion **62**
Bibliographie **63**
L'AUDIT SOCIAL ET LA GESTION NON VIOLENTE DES CONFLITS **65**
Yahia BAHAYOU 65
Mots clés **65**

Introduction **66**
1. Perception des conflits dans la culture d'entreprise **66**
2. Aspects du conflit **67**
3. Coûts des conflits **67**
4. Nécessité de formation en communication **67**
5. Communication non violente ou CNV **68**
6. Outils d'analyse des conflits **68**
7. Médiateur Idéal **71**
8. Apport de la médiation traditionnelle **72**
Conclusion **73**
Bibliographie **73**
RESPONSABILITE SOCIALE ET DEVELOPPEMENT DURABLE : OU EN EST LE MAROC ? **75**
Kaoutar BELABBES 75
Introduction **75**
1. Quelles définitions et quelles stratégies pour la RSE dans le contexte marocain ? **76**
2. Les grandes lignes du cadre institutionnel marocain en lien avec la RSE/DD **78**
3. Le cadre juridique en faveur des démarches RSE/DD au Maroc **79**
4. Le dispositif marocain de normalisation et de labellisation **81**
Conclusion **83**
Bibliographie **83**
LA GENERATION Y FACE AU MONDE DE L'ENTREPRISE **85**
Lina Jihane BELKADI 85
Bachir BOULENOUAR 85
Assya KHIAT 85
Introduction **85**
1. Revue de littérature **86**
2. Etude empirique **88**
Conclusion **93**
Bibliographie **94**
Annexe : Quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'entreprise ? **95**
L'EFFICACITE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT : UNE ETUDE EMPIRIQUE **96**
Adnane BELOUT 96
Christiane KAMMOGNE 96
Hicham NAJIM 96
1. Revue de littérature **97**
2. Modèle conceptuel et hypothèses **100**
3. Méthodologie **102**
4. Résultats **102**
Discussion **105**
Bibliographie **107**
IMPACT DE LA PERCEPTION DE LA RSE SUR L'ATTRACTIVITE DE L'ENTREPRISE EN TANT QU'EMPLOYEUR : UNE ETUDE COMPARATIVE **109**
Laïla BENRAÏSS-NOAILLES 109
Othman BOUJENA 109
Olivier HERRBACH 109
Marc VALAX 109
Hind ENGLINGER 109
1. Attractivité organisationnelle **110**
2. RSE et attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur **111**

3. Méthodologie **112**
4. Résultats **112**
4. Discussion **114**
Conclusion **115**
Bibliographie **115**
DISCOURS DES BANQUES MAROCAINES SUR LEUR PRATIQUE DE LA GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES: QUELLE TENDANCE STRATEGIQUE ? **119**
Amine BOUCHIKHI 119
Youssef KHATORI 119
Hindou BADDIH 119
Introduction : **119**
1. Les fondements conceptuels sur la notion RSE : **120**
2. Une RSE timide au Maroc : Peu de discours et très peu de pratique ! **121**
Conclusion : **129**
Bibliographie **129**
DE LA RSE AUX VALEURS QUALETHIQUES **131**
Nadia BOUDDANE 131
1. Définition de la responsabilité **131**
2. Qu'est-ce que l'éthique dans l'entreprise ? **133**
3. A-t-on besoin de l'éthique dans le monde de la productivité, des dividendes, de compétitives… **136**
4. La RSE un levier endogène pour l'entreprise. **138**
5. Les valeurs qualéthiques comme une entelechie de la RSE **139**
Conclusion **142**
Bibliographie **142**
L'APPORT DES RESSOURCES HUMAINES A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE RSE **144**
Aouatif BOUKIL 144
Abderrahman MESSAOUDI 144
Introduction **144**
1. Aperçu conceptuel sur la RSE **144**
2. Evolution de la RSE dans la sphère managériale **147**
3. Le rôle des RH dans les PME **148**
4. L'apport des RH à la mise en œuvre d'une stratégie RSE **150**
Conclusion **151**
Bibliographie **152**
UNE ETHNOMETHODOLOGIE POUR ETUDIER LA CARRIERE DE LA GENERATION Y AU MAROC : LA COOPERATION INTERGENERATIONNELLE EN PERSPECTIVE **153**
Rachid BOUTANNOURA, 153
Chafik BENTALEB 153
1. Introduction **153**
2. Les nouveaux enjeux du management à l'ère de la génération Y **154**
3. Une approche ethno méthodologique pour étudier la carrière des cadres Y **160**
Conclusion **166**
Bibliographie **167**
LE ROLE DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES. **170**
Sara CHEDRI MAAMAR 170
Pr. Hasna Amina MESSAID 170
Introduction **170**
1. La gestion des choses (l'approche technique des ressources humaines) : **171**
2. Audit social comme acte managérial de recherche de performance : **172**
Conclusion : **178**

Bibliographie : **179**
LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE DE L'ENTREPRISE : QUEL IMPACT SUR LA FONCTION RH : CAS DE LA SOCIETE LYDEC (FILIALE AU MAROC DU GROUPE SUEZ) **180**
Abderrahim CHOUFFAÏ 180
Introduction **180**
1. Essais de définition de la RSE **182**
2. De laRSE au developpement durable (DDD **182**
3. La responsabilité sociale : objections et réponses **183**
4. Le Maroc et le concept de RSE et DD **183**
5. La CGEM et la promotion de la RSE **183**
6. Présentation de la société LYDEC **184**
7. Les activités de LYDEC **185**
8. LYDEC et la notation sociale **185**
9. LYDEC et le label RSE de la CGEM **186**
10. Principaux résultats obtenus **186**
11. Respect des droits humains **187**
12. Gestion des relations sociales et liberté syndicale **188**
13. Non-discrimination **188**
14. Engagement communautaire **189**
15. Les actions de la Fondation Lydec **189**
16. Comportement éthique **189**
Conclusion **190**
Bibliographie **190**
CONTRIBUTION DE L'AUDIT DANS L'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL DANS LES ENTREPRISES SOCIALEMENT RESPONSABLES (ESSAI THEORIQUE) **192**
Taoufik DAGHRI 192
Sara NAIT SLIMANE 192
Afafe EL AMRANI EL HASSANI 192
1. Un bref historique de l'évolution du concept de la RSE : **192**
2. Le rôle de l'audit social dans la stratégie RSE : **193**
3-Le rôle de l'audit dans l'amélioration du climat social dans les entreprises marocaines socialement responsables : **194**
Conclusion : **196**
Bibliogprahie **196**
EFFETS DE LA PERCEPTION DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE SUR L'ENGAGEMENT DES CADRES MAROCAINS : LE ROLE MEDIATEUR DE LA MOTIVATION AUTONOME **197**
Salima DEBBARH MOUNIR 197
1. Voyage entre les concepts et leurs soubassements théoriques **198**
2. Le modèle de recherche **201**
3. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche **204**
4. Résultats de l'étude de contextualisation **205**
Conclusion **207**
Bibliographie **207**
LA RSE : UNE OPPORTUNITE DE DEVELOPPEMENT ET UN LEVIER DE COMPETITIVITE DE LA PME MAROCAINE **210**
Soumaya DLIMI 210
Fatima Zahra ALAMI 210
Introduction : **211**
1. RSE : une opportunité de développement **211**
2. Comment le RSE peut être un levier de compétitivité de la PME Marocaine **220**
3. Méthodologie et résultats **229**

4. La démarche « hypothético-déductive » **230**
Conclusion **230**
Bibiographie **230**
APPLIQUER À L'ENSEIGNEMENT LES PRINCIPES D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE : L'AUDIT D'UNE ACTION DIRECTE D'ÉDUCATION ET/OU DE FORMATION (ADEF) **233**
Michelle DUPORT 233
Assya KHIAT 233
Introduction **233**
1. De la confiance au processus de construction de la confiance interne a l'adef **234**
2. Présentation de l'adef retenue **236**
Conclusion **238**
Bibliographie **239**
LA PERCEPTION DE LA RSE PAR LES SALARIES : REVUE DE LITTERATURE ET ESSAI DE CONTEXTUALISATION. **240**
Asmae EL HAJJI 240
Chafik BENTALEB 240
Introduction **240**
1. Etude qualitative exploratoire de la recherche **240**
2. Cadre théorique et conceptuel : **241**
3. La théorie de l'identification sociale (Tajfel & Turner, 1985). **244**
4. Le Modélisation **245**
5. La RSE dans le contexte marocain **245**
6. Les caractéristiques des pratiques RSE au Maroc **246**
7. Le label RSE de la CGEM **246**
Conclusion **248**
Bibliographie **248**
PLACE DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA CERTIFICATION RSE. ETUDE DE CAS: APM TERMINALS TANGER **249**
Fatima EL KANDOUSSI 249
Mouna EL MOUSADIK 249
Introduction **249**
1. La RSE: Leviers et pratique dans le contexte national **250**
2. L'audit social et certification RSE: quelles relation? **252**
Conclusion **255**
Guide d'entretien **255**
Bibliographie **255**
DU PERSONNEL AU PROFESSIONNEL : PERSONNALITE ET ATTITUDE AU TRAVAIL **257**
Bouchra ESSLIMANI 257
Introduction **257**
1. Satisfaction au travail et personnalité : quels liens ? **258**
2. Méthodologie de l'étude **261**
3. Résultats et discussion **261**
4. Discussion des résultats **265**
5. Limites et voies futures de recherche **266**
Bibliographie **266**
RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE & SOUTIEN A LA PARENTALITE CHEZ LES ENTREPRISES PRIVEES AU MAROC **269**
Asmaa FARAH 269
Chafik BENTALEB 269
1. Revue de littérature **269**

2. Etude empirique **274**
Conclusion **279**
Bibliographie : **279**
LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES POUR UN NOUVEAU PARADIGME DE LA RSE. ANALYSE REFLEXIVE ENTRE THEORIE ET PRATIQUE **281**
Driss FERAR 281
Introduction **281**
1. Le MRH au service de la RSE par une approche de gestion de la connaissance **282**
2. Le MSRH au service de la RSE par le biais du développement durable **283**
3. La responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) devant le paradoxe séparant théoriciens et praticiens. **284**
En conclusion **287**
Bibliographie **287**
LES LEVIERS DE LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES DITES « GENERATION Z ». ETUDE DE CAS : OCP(SA)-SITE DE KHOURIBGA. RESULTATS PRELIMINAIRES **289**
Ahlam GARNI 289
Dikra EL MAGUIRI 289
Introduction **289**
1. Revue de littérature : Cadres d'analyse **290**
2. Méthodologie de recherche **293**
3. Résultats préliminaires et discussion **294**
Conclusion **298**
Bibliographie **299**
LA PERFORMANCE MANAGERIALE DES CADRES DIRIGEANTS MAROCAINS: ESSAI DE DETERMINATION DES FACTEUS QUI IMPACTENT SON EVOLUTION. **300**
Karim GASSEMI 300
Hanane ELLIOUA 300
1. Revue de litterature et cadre conceptuel **301**
2. Etude quantitative. **308**
Bibliographie **313**
L'IMPORTANCE DE LA RECOMPENSE DES COMPETENCES INDIVIDUELLES UTILISEES DANS LA LOGIQUE DE LA REALISATION DES PERFORMANCES **316**
Nasreddine HADJ KADDOUR 316
Assya KHIAT 316
Introduction **316**
1. Revue de la littérature **317**
2. Cadre théorique **319**
3. Design de la recherche **320**
4. Résultats et discussions **322**
Conclusion **324**
Bibliographie **324**
LA SPECIFICITE DES PRATIQUES RH SOCIALEMENT RESPONSABLES AU CONTEXTE DES PME AU MAROC : UNE ANALYSE PERCEPTUELLE DU DIRIGEANT. LES ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE DE CAS **326**
Rachida JALLAL 326
Adil CHERKAOUI 326
Introduction : **326**
1. Cadre conceptuel de la recherche : **327**
2. Cadre empirique de la recherche : **329**
Conclusion : **335**

Bibliographie **335**
LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET L'AUDIT SOCIAL QUEL ROLE D'UN REPORTING SOCIAL ? **337**
Abderrahman JAHMANE 337
Introduction : **337**
1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE **338**
1. Audit social **340**
2. Le reporting social : **341**
Conclusion **343**
Bibliographie **343**
MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : QUELS FONDEMENTS THEORIQUES ? " **345**
Sanaâ KARIM 345
Introduction **345**
1. Lien entre les dimensions de la performance globale et approches théoriques **346**
2. Mesure de la performance globale **347**
Conclusion **353**
Bibliographie **354**
PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE : ESSAI DE DEFINITION ET DIMENSIONS **356**
Sanaâ KARIM 356
Abdellatif KOMAT 356
Introduction **356**
1. Concept de la performance globale **357**
2. Dimensions de la performance globale **361**
Conclusion **366**
Bibliographie **367**
RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE : L'APPORT DE LA FONCTION RH ET DE L'AUDIT SOCIAL **369**
Bertin Léopold KOUAYEP 369
Claudette ANEGA NKOA 369
Introduction **369**
1. Cadre théorique et méthodologique de la RSE et du DD en contexte PME **370**
2. L'appropriation en question, du DD et de la RSE par les PME de la CEMAC. **374**
Conclusion **378**
Bibliographie **379**
LA GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES, UN NOUVEL ENJEU DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS MAROCAIN DANS LA VOIE DE RSE - CAS DU WYDAD ATHLETIC CLUB DE FOOTBALL **381**
Ayoub KOUTAYA 381
Introduction **381**
1. La RSE, de l'histoire à la terminologie actuelle **382**
2. RSE et GRH : quelles démarches socialement responsables **383**
3. Les Apports de la théorie des parties prenantes à la fonction RH **383**
4. Contexte et méthode d'analyse associée **384**
Conclusion : **386**
Bibliographie **387**
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF AU MAROC ET DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE - CAS DES FEDERATIONS SPORTIVES NATIONALES- **388**
Younes KOUTAYA 388
Introduction **388**

1. Petit aperçu de la gestion des ressources humaines et de la responsabilité sociale : de la théorie à la pratique **389**
2. Méthodologie de recherche **393**
3. Grandes difficultés de définition de la RSE et GRH très controversées **394**
Conclusion **397**
Bibliographie **397**
Guide d'entretien **398**
CONTRIBUTION A L'ETUDE DE LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES D'EGALITE PROFESSIONNELLE ET LA PERFORMANCE SOCIALE INTERNE **400**
Abdellatif LAKOUHEL 400
Chafik BENTALEB 400
Introduction **400**
1. Revue de littérature **401**
2. Ancrage theorique de la relation **403**
3. Vers une perspective de mise en relation **404**
Synthèse théorique : modélisation conceptuelle de la problématique de recherche **405**
Conclusion **408**
Bibliographie **408**
VERS UNE GOUVERNANCE PUBLIQUE ENVIRONNEMENTALE: CAS D'UN ORGANISME PUBLIC MAROCAIN **410**
Pr. Dr. Amal LAALOU 410
Lamiaà KAMSI 410
Introduction **410**
1. Gouvernance et RSE: quels types de relations? **411**
2. La responsabilité environnementale et sociétale des organismes publics **415**
Conclusion **418**
Bibliographie **419**
LOGISTIQUE INVERSE, INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES, « SLACK » ORGANISATIONNEL **420**
Morad LEMTAOUI 420
Sara ELOUELDRHIRI 420
Introduction : Intérêt et originalité du sujet **420**
1- Définition de la logistique inverse **421**
2 -Historique de la logistique inverse : **421**
3. Le concept de la logistique inverse : **422**
4. Revue de littérature **423**
5. La logistique inverse et la théorie des parties prenantes : Hypothèse 1 **425**
6. Quelles sont les parties prenantes qui sont importantes pour le manager ? **427**
8. La logistique inverse et les parties prenantes : **428**
9. La logistique inverse et le « slack » organisationnel : Hypothèse 2 **429**
10. Méthodologie: **433**
Discussion et Conclusion **434**
Bibliographie **434**
PEUT-ON PARLER D'UN PLAFONNEMENT DES CARRIÈRES DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS AU MAROC? ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE **436**
Ahmed MAGHNI 436
Ghita TAOUSSI 436
Introduction générale **437**
1. Repères sur la revue de littérature **437**
2. Problématique & contexte **440**
3. Méthodologie adoptée : exploration hybride **442**
Conclusion générale & perspectives **447**

Bibliographie **447**
Annexe 1 : **449**
Annexe 2 **452**
ÉGALITE DE GENRE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES PRIVEES AU MAROC: ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE **454**
Ahmed MAGHNI 454
Abderrahmane AMINE 454
Khaoula AFILAL 454
Introduction **454**
1. Revue de littérature et modèle théorique **455**
2. Modèle de Rutehrford (2001) **455**
3. Méthodologie **457**
Conclusion **463**
Bibliographie **464**
IMPORTANCE STRATEGIQUE DU RESEAUTAGE EN PETITE ENTREPRISE : UNE ETUDE EMPIRIQUE CONFIRMATOIRE **465**
Henri MAHE DE BOISLANDELLE 465
Jean-Marie ESTEVE 465
Introduction **465**
1. La conduite de l'étude **469**
2. Le degré d'essentialité des réseaux selon les dirigeants de PE **471**
3. Apports et influences des réseaux **473**
4. Transmissibilité des réseaux en cas de cession/reprise **474**
Conclusion **477**
Bibliographie **477**
LE ROLE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE DANS LA PREVENTION DES COMPORTEMENTS DE RETRAIT ORGANISATIONNEL: LE CAS DU DEPART VOLONTAIRE **479**
Wassila MERKOUCHE 479
Alain MARCHAND 479
Stéphane RENAUD 479
Résumé **479**
Introduction **479**
1. Définition du retrait organisationnel **482**
2. Les théories explicatives du retrait organisationnel **483**
3. Les pratiques socialement responsables pour palier au retrait organisationnel **489**
Conclusion **489**
Bibliographie **490**
AUDIT SOCIAL ET SCIENCES SOCIALES AU CAMEROUN : PERTINENCE ET VALORISATION EN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET D'INTERDISCIPLINARITÉ **492**
Elias Perrier NGUEULIEU 492
Bertin Léopold KOUAYEP 492
Introduction **492**
1. Audit social et sciences sociales : historicité et précisions terminologiques **493**
2. Audit social et sciences sociales : deux champs complémentaires ? **497**
3. Valoriser l'alliance audit social et sciences sociales en contexte de développement durable / rse et d'interdisciplinarité **500**
Conclusion **503**
Bibliographie **503**
RESPONSABILITE SOCIALE ET SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL ENTRE PRATIQUE MANAGERIALE ET PERCEPTIONS INDIVIDUELLES CAS DE LAFARGE MAROC- **506**
Meriem OBADA 506

Introduction **507**
1. Cadre théorique **507**
2. La promotion de la SST sous l'impulsion de la RSE à Lafarge Maroc : étude empirique **509**
Conclusion **514**
Bibliographie **514**
LE REPORTING EXTRA FINANCIER DE LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE: CAS DES ENTREPRISES DE L'ORGANISATION POUR L'HARMONISATION EN AFRIQUE DU DROIT DES AFFAIRES (OHADA) **516**
Emmanuel OKAMBA 516
Julien BOKILO 516
Sylvestre OSSIALA 516
Introduction **516**
1. Le concept de RSE et son cadre institutionnel en Afrique **517**
2. Les modèles de notation de RSE des entreprises africaines **519**
Conclusion **525**
Bibliographie **525**
ETUDE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL : ESQUISSE D'UNE ANALYSE THEORIQUE ET EMPIRIQUE **526**
Mounia ORABI 526
Chafik BENTALEB 526
Introduction **526**
1. Définitions et apports théoriques du bien-être **527**
2. Etudes empiriques du bien-être au travail **530**
Conclusion **531**
Bibliographie **532**
ROULEMENT DU PERSONNEL : L'IMPACT DES PRATIQUES RH SUR L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE ET LE ROLE MODERATEUR DU GENRE **534**
Stéphane RENAUD 534
Anjara N. RANDRIANARISOA 534
Lucie MORIN 534
Introduction **534**
1. Cadre Théorique **535**
2. Méthodologie **537**
3. Résultats et discussion **538**
Conclusion **543**
Bibliographie **544**
ANNEXE 1 **547**
LES APPORTS DE LA COMMUNICATION SOCIETALE DANS LA CONSTRUCTION DE L'IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE.UNE ANALYSE THEMATIQUE DES RAPPORTS RSE DANS LE SECTEUR DE L'INTERIM **548**
Guillaume ROBAA 548
Introduction **549**
1. L'enjeu de la communication sociétale dans l'intérim **550**
2. Etude empirique **553**
Discussion **556**
Bibliographie **557**
Annexe 1 - Grille d'analyse d'Oxibar **561**
Annexe 2 - Grille d'analyse des rapports RSE/Développement Durable des ETT **562**
Annexe 3 - Analyse thématique de la dimension RH **563**
LA COORDINATION POUR UNE MEILLEURE GESTION DES CONFLITS - COORDINATION FOR BETTER CONFLICT MANAGEMENT **567**

Yassine SLAMA 567
Introduction 567
1. Conflits et coordination : quelques aspects conceptuels 568
2. La démarche de la recherche empirique 570
3. Les résultats et analyse de la pratique 570
Conclusion 571
Bibliographie 572
LEAN MANAGEMENT, APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET SANTE AU TRAVAIL : IMPACT ET CRITERES POUR UN AUDIT SOCIAL 573
Arnaud STIMEC 573
Introduction 573
1. Du lean à l'apprentissage de nouvelles formes organisationnelles au niveau des groupes fonctionnels 574
2. Méthodologie 575
3. Codage 576
4. Résultats et analyse 579
5. Les conditions d'un alignement entre démarche d'amélioration continue et apprentissage collectif 582
Conclusion 582
Bibliographie 583
L'IMPACT DU COMPORTEMENT ETHIQUE DU MANAGER SUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF DES COLLABORATEURS DANS LE CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU MAROC : QUEL ROLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE 585
Abdelali TAZI 585
1. Problématique de la recherche 586
2. Fondements théoriques et liens entre les variables de la recherche et les hypothèses retenues 587
3. Hypothèses de recherche et méthodologie 589
4. Approche quantitative 591
5. Résultats 592
6. Recommandations Managériales à l'entreprise objet de l'enquête 596
7. Conclusion et apports managériaux 596
8. Limites de la recherche 597
Bibliographie 597
L'ÉDUCATION FAMILIALE DES ACTEURS PEUT-ELLE AVOIR UNE INFLUENCE SUR L'ÉMERGENCE DE LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DES ENTREPRISES? : LE CAS DU MALI 599
Amadou TRAORE 599
Introduction 599
1. Méthodologie 601
2. Revue de la littérature 601
3. De l'acteur à la société 602
4. La famille et l'entreprise face à la RSE 603
5. La famille, une organisation particulière en matière d'œuvres sociales 604
6. Les entreprises maliennes face à la RS 604
Conclusion 605
Bibliographie 606
COMITE SCIENTIFIQUE 608
COMITE D'ORGANISATION 609
CONSEIL D'ORIENTATION STRATEGIQUE 609

INJUSTICE AU TRAVAIL ; ETAT DE LA QUESTION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL AU MAROC

Abderrahmane AIT ESSBAA
Doctorant en sciences de gestion
Université Lyon 3
abderrahmane.ait-essbaa@univ-lyon3.fr

Olivier BACHELARD
Professeur affilié
Directeur du campus Saint-Etienne de l'EMLYON BUSINESS SCHOOL
obachelard@em-lyon.com

Résumé
Dans cette communication, nous avons essayé de comprendre les mécanismes de l'injustice au travail à travers la présentation de l'évolution historique de ce concept et l'analyse de ses déterminants cognitifs et ses impacts sur l'individu et sur l'organisation. Ainsi, nous avons essayé de questionner les mécanismes managériaux de l'injustice organisationnelle dans le contexte marocain et nous avons relevé qu'en dépit de la dynamique du contexte marocain et malgré le souci d'intégrer les bonnes pratiques en matière de management et de gestion des ressources humaines, soit dans le secteur privé ou public. Peu de recherches ont traité ces questions en relation avec l'injustice organisationnelle dans ce contexte.
Mots-clés : Injustice organisationnelle, comportement organisationnel, égalité et équité de genre, politique de diversité et performance.

Introduction
Si les organisations sont communément présentées comme un lieu de réalisation de soi, de relations sociales positives, de créativité et de performance, elles sont également le terrain propice à l'émergence de sentiment d'injustice. Cette injustice au travail engendre des réactions qu'on observe, telles que l'absentéisme sous de faux prétextes, le vol de la propriété des entreprises, sabotage de processus de production, ou encore agresser leurs collègues. En effet, deux méta-analyses ont été établies (Colquitt, Colon, Wesson, Porter, & Yee, 2001 ; Cohen Charash & Spector, 2002), elles ressortent les liens entre des traitements organisationnels injustes et le développement des attitudes de désengagement envers l'entreprise manifestés par les absences répétées et des intentions de départ, ainsi que des comportements déviants.
L'injustice organisationnelle a un rôle néfaste sur la performance dans les organisations et engendre des comportements contreproductifs. Toutefois, peu d'outils et de méthodes sont mis en place pour lutter contre cette injustice.
C'est dans ce cadre que s'inscrit notre travail, il a pour objectif d'expliquer les déterminants de l'injustice au travail (cognitifs, situationnels et dispositionnels), et son impact sur la performance des salariés.

1. Compréhension de la justice organisationnelle et du concept de sentiment d'injustice au travail
Le concept justice/injustice a traversé l'histoire de la pensée dans la philosophie (avec une vision prescriptive basée essentiellement sur ce que les individus devraient trouver juste ou injuste (Delaporte, 2016), puis dans les sciences humaines et sociales (Delaporte, 2016), notamment dans la psychologie sociale avec une approche descriptive et subjective (El Akremi, 2006 ; Delaporte, 2016). En effet, ce

concept a intégré le contexte organisationnel comme un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail (El Akremi, 2006).

Depuis la date de sa conceptualisation en 1980 par Geerenberg dans le monde organisationnel, plusieurs articles et études empiriques ont été publiés autour de la justice et l'injustice organisationnelle dans des revues scientifiques (Colquitt, Geerenberg et Scott, 2005 ; El Akremi, Vandenbergue, Camerman, 2010 ; Janiczek, 2012 ; Ben Fekih Aissi & Neveu, 2015 ; Bruna, Yanat & Tchankam, 2016). Pour El Akremi (2006). *« Il n'y a pas une pratique, un événement, ou un échange dans l'organisation qui ne soit pas marqué peu ou prou par un jugement de justice* » (El Akremi, 2006, p. 21). D'après cette présentation de l'importance du concept de la justice organisationnelle, il est important de poser des questions en relation avec la définition et les dimensions de cette justice.

1.1. Définition de l'(in)justice organisationnelle

Le concept de la justice organisationnelle (inversement, d'injustice selon Bruna, Yanat & Tchankam, (2016)) est un construit multidimensionnel (Fulfort, 2005 ; Janiczek, 2012), qui s'intéresse aux sentiments, aux perceptions (Pascal Langevin, Carla Mendoza, 2013), en somme à l'évaluation subjective de ce qui semble être juste pour chacun (El Akremi, 2006 ; Bruna, Yanat & Tchankam, 2016). En effet, selon Vermunt et Steensma, (2008) l'(in)justice représente l'évaluation d'un événement à l'occasion duquel une autorité (organisation ou individu) alloue des ressources à des destinataires (Ben Fekih Aissi & Neveu, 2015). « *Elle représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation* » (Frimousse, Peretti et Swalhi, 2008, p. 117*).* Dans ce sens, Greenberg (1990), estime que l'absence de la justice en milieu de travail, les organisations trouvent des difficultés pour motiver et diriger leurs personnels (Greenberg, 1990).
Delà, l'(in)justice au travail a un rôle très significatif dans la conduite des comportements et des réactions des individus (Frimousse, Peretti et Swalhi, 2008), A l'inverse, Gillespie et Geerenberg (2005) estiment que la justice est souvent essentielle pour : 1) renforcer les sentiments d'estime de soi dans la mesure ou un traitement juste reflète une valorisation et une reconnaissance des contributions de chacun. 2) garantir le contrôle que les individus peuvent avoir sur les rétributions et les résultats des décisions d'allocation des ressources étant donné que des procédures justes peuvent mener à des récompenses favorables aux individus, et 3) la justice organisationnelle reflète et signale le respect des valeurs morales et éthiques par les individus et les groupes dans l'organisation (Geerenberg, 2005).

1.2. Sentiment d'injustice au travail

A partir des années 1970, les premières théories contribuant au développement des théories contemporaines de la justice dans les organisations font leur apparition avec les modèles de "privation relative" (Crosby, 1976) et des "cognitions référentes" (Folger, 1984). Leur apport principal fut de souligner que les sentiments développés par un individu dépendent plus de critères relatifs que de critères absolus.
Selon ces deux modèles, « *le sentiment de justice renvoie à une évaluation subjective de ce qui est juste pour chacun. Ce qui est juste est par définition mérite, cohérent avec les actions ou les efforts entrepris»* (Didry, 2008). Dans ce sens, les individus développent des attentes relatives à ce qu'ils sont « en droit/ mérite » de recevoir de la part de leur organisation. Lorsque l'on passe du sentiment de justice au sentiment d'injustice, l'unique perception de quelque chose d'indu ou d'immérité ne suffit toutefois pas à expliquer le sentiment d'injustice. Le passage du sentiment de justice au sentiment d'injustice implique l'existence d'un ensemble de déterminants cognitifs en étroites interactions.

2. Les déterminants cognitifs du sentiment d'injustice au travail

La littérature démontre qu'un « *sentiment d'injustice est susceptible d'apparaître après comparaison d'une situation réellement vécue avec une situation standard, réelle ou imaginée* » (Didry, 2008). Selon cette définition la situation n'est ni juste ni injuste en soi. En effet, avec la théorie de l'équité, Folger et Cropanzano (1998, 2001) montrent que face à une situation anormale ou injuste, les individus sont amenés à se demander si la situation aurait pu ou dû être différente (procédés contrefactuels). Delà, trois déterminants de sentiment d'injustice ont été identifiés, ces derniers consistent à imaginer des alternatives en termes de situation, de comportement et d'éthique à la situation vécue, avant que la situation puisse être interprétée comme étant socialement injuste :

- **Imagination d'une alternative favorable à la situation vécue :** Face à une situation préjudiciable pour le bien-être des salariés, un premier déterminant cognitif consiste à se demander dans quelle mesure une issue plus favorable à la situation réelle aurait pu être possible. Un moyen efficace d'évaluer l'ampleur d'un préjudice subi consiste à comparer son état actuel - physique, social ou

matériel - à un état de bien-être standard; qu'il soit absolu ou vécu par d'autres personnes comparables. Considérant le caractère variable des points de comparaison, une même conséquence négative peut apparaitre plus ou moins délétère selon l'alternative situationnelle envisagée.

- **Evaluation du comportement et attribution de responsabilité à l'autrui** (Didry, 2008) **: «** *Un second mécanisme consiste à imaginer une alternative comportementale à la situation en se demandant dans quelle mesure l'offenseur aurait pu agir autrement* » (Didry, 2008). Cette étape cognitive pose inévitablement la question de l'intentionnalité et de la contrôlabilité de l'action ou du comportement subi. Or, un comportement perçu comme intentionnel et contrôlable a plus de risque de déboucher sur le blâme d'une cible sociale externe perçue comme responsable du tort subi. Au cœur des théories de la justice, l'attribution de responsabilité constitue une étape cognitive nécessaire orientant le sentiment d'avoir vécu (ou non) une injustice. Les réactions à l'injustice seraient d'autant plus intenses que le « coupable » est facilement identifié (Folger et Cropanzano, 2001).
- **Evaluation du comportement sous un angle moral (Folger & Cropanzano, 2001)**: Un troisième mécanisme contrefactuel susceptible d'influencer l'apparition d'un sentiment d'injustice consiste à évaluer la situation d'un point de vue moral, en se référant à ses principes d'éthique. Cette évaluation implique d'estimer le contraste entre ce que la personne a fait réellement et ce qu'elle aurait dû faire aux vues de ses principes. Etant facile de substituer un acte éthique à un acte qui ne l'est pas, de telles normes morales sont propices aux productions contrefactuelles.

En monde professionnel, les individus nourrissent légitimement des attentes relatives à ce qu'ils méritent ou sont en « droit » de recevoir de la part de leur entreprise et des personnes qui la représentent. Ces attentes normatives portent aussi bien sur : l'équilibre entre la contribution et rétribution (justice distributive), sur le processus de prise de décision (justice procédurale) et sur la qualité du traitement reçu par le supérieur qui transmet les décisions au travail (justice interactionnelle).

3. Les différentes formes d'injustice organisationnelle

L' (in)justice organisationnelle, peut être construite selon deux, trois ou quatre dimensions. Nous présentons dans cette section les dimensions de l'(in)justice organisationnelle marquant l'évolution de la recherche en psychologie des organisations et en sciences de gestion, nous parlons de l'injustice distributive, procédurale, et l'injustice interactionnelle (Janiczek, 2012 ; Bruna, Yanat & Tchankam, 2016).

3.1. L'injustice distributive par rapport à la théorie de l'(in)équité

Le plus ancien type de la justice organisationnelle (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006), fondé sur la théorie de l'équité (Adams, 1963). Ainsi que les principaux auteurs sont:(Adams, 1963 et 1965 ; Blau, 1964 ; Crosby, 1976, 1984 ; Homans, 1961 ; Mark et Folger, 1985 ; Martin, 1981).
Généralement, ce type de la justice exprime le degré d'équité perçue au cours de la distribution et de l'attribution des résultats au sein d'une organisation, en fonction des contributions apportées par le travailleur (Janiczek, 2012). Ces perceptions sont construites par l'individu en comparant ses rétributions à celles des autres, ou à ses propres rétributions antérieures. Trois critères peuvent être utilisés pour évaluer le caractère juste ou non des allocations de ressources. L'équité, l'égalité et le respect des besoins individuels sont privilégiés selon le contexte (Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012) :

- L'égalité (impliquant que tous les membres de l'organisation reçoivent les mêmes avantages quelles que soient leurs contributions (Bruna, Yanat & Tchankam, 2016),
- Les besoins individuels (visant à satisfaire les besoins individuels légitimes des personnes sans tenir compte de leurs contributions effectives (Bruna, Yanat & Tchankam, 2016),
- L'équité selon ce critère, les individus doivent recevoir des avantages proportionnellement à leurs contributions (Bruna, Yanat & Tchankam, 2016).

A ce stade, on peut donc retenir que ce qui est en jeu dans la justice distributive, c'est le rapport entre ce que reçoit un individu et les efforts qu'il a déployés. En réalité, lorsqu'il évalue l'équilibre de son ratio rétributions/contributions, l'individu compare celui-ci avec ceux obtenus par d'autres individus ou bien avec ceux qu'il a lui-même précédemment obtenus. Aussi, les perceptions de justice dépendront des cadres de référence utilisés. Un même ratio rétributions/contributions pourra être considéré comme juste ou injuste suivant le cadre de référence propre à l'individu (Langevin, Mendoza, 2013).

Selon ce type un sentiment d'iniquité est susceptible d'être éveille suite à des perceptions d'un écart entre les rétributions et/ou contributions et les rétributions et/ou contributions d'autrui. De telles évaluations d'iniquité engendreraient des sentiments déplaisants motivant les individus à s'engager dans un processus de restauration de l'équité. Différentes stratégies cognitives et comportementales ont été identifiées pour faire face à des sentiments d'iniquité : fuir la situation, modifier le niveau des contributions ou des rétributions, changer d'objet de comparaison, ou distordre la réalité de sorte à augmenter le niveau des efforts ou des récompenses (Didry, 2008).

3.2. L'injustice procédurale par rapport au modèle instrumental de la justice

L'(in)justice procédurale correspond aux issues équitables concernant des méthodes, des mécanismes et des processus employés pour déterminer des résultats (Folger et Cropanzan, 1998). Elle présente les perceptions subjectives des individus de la manière avec laquelle les rétributions ont été distribuées (Thibaut et Walker, 1975). Dans ce sens Thibaut et Walker, distinguent entre deux niveaux d'analyse :

- La phase du processus (le contrôle du processus renvoie à la capacité d'une personne à contrôler la manière dont les preuves, sont retenues).
- La phase de décision, inclut le contrôle de la décision, qui désigne la capacité de la personne à déterminer le résultat effectif de l'affaire (Thibaut et Walker, 1978).

Selon ces deux niveaux d'analyse Thibaut et Walker, (1975), considèrent qu'une décision ou un processus de prise de décision sera perçu comme juste s'il existe une opportunité de l'influencer (Thibaut et Walker, 1975), cela démontre l'importance du contrôle dans la perception de la justice procédurale, dans ce cas les individus réagissent plus positivement aux décisions d'allocation, même défavorables, des lors que celles-ci sont basées sur des procédures justes (Brockner et Wiesenfeld, 2005). Inversement, l'injustice procédurale produit des sentiments d'incertitude ôtant toute possibilité de contrôle sur les décisions. Les distributions sont plus facilement perçues comme injustes lorsqu'elles sont basées sur des procédures injustes.

Généralement et s'inscrivant dans ce type de justice pour déterminer une décision ou un processus de prise de décision juste ou injuste, Leventhal (1980) propose six critères (ces critères sont cités par d'autres auteurs par exemple ; Bruna, Yanat & Tchankam, 2016 ; Janiczek, d'Hoore & Vas, 2012 ; Sheppard et Lewicki, 1987, Folger et Skarlicki, 1999 ; Colquitt et al., 2001 ; Paterson et al., 2002 ; Bagger, Cropanzano et Ko, 2006) :

- La cohérence dans l'application de la procédure ;
- L'absence de biais (neutralité et l'indépendance des décisions par rapport à des intérêts spécifiques) ;
- L'exactitude et l'exhaustivité des informations sur lesquelles sont fondées les décisions ;
- L'existence d'un mécanisme de correction des erreurs ;
- La représentativité de toutes les parties prenantes concernées par la décision ;
- L'éthique, autrement dit, le respect des standards de morale.

3.3. L'injustice interactionnelle par rapport au modèle relationnel de la justice

L'(in)justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres (Bies et Moag, 1986). En effet, plusieurs études ont traité l'(in)justice interactionnelle comme un aspect social de la justice procédurale (Tyler et Bies, 1990) et d'autres recherches ont proposé des conceptions différentes, en subdivisant la justice interactionnelle en deux dimensions : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Greenberg, 1993).

Tyler et Bies (1989) ont identifié cinq critères déterminants dans la perception de la justice des traitements dans l'organisation : (1) la considération adéquate des opinions, (2) la suppression des préjugés personnels, (3) l'application uniforme des prises de décisions à travers les personnes et dans le temps, (4) la remise d'informations précises concernant les décisions et (5) l'explication adéquate des décisions. Des études comme celles de Bies et Shapiro (1988) ont prouvé que la perception de la justice est influencée non seulement par les procédures employées pour déterminer les résultats, mais aussi par les explications de ces procédures.

S'agissant de la justice interpersonnelle, Janiczek, (2012) estime qu'elle se rapporte au comportement adopté par les autres membres de l'organisation (collègues ou supérieurs hiérarchiques) vis-à-vis de soi (Paterson et al, 2002 ; Stephens et Cobb, 1999 ; Folger et Skarlicki, 1999). Les critères de Bies et Moag (1986), souvent utilisés pour évaluer un traitement juste ou injuste, sont mentionnés notamment par

Paterson et al. (2002). Il s'agit de l'honnêteté, la courtoisie, le respect des droits et la décence du comportement. Folger et Skarlicki (1999) parlent de sensibilité sociale et citent le respect et la dignité (Janiczek, 2012 ; Bruna, Yanat & Tchankam, 2016).

La justice informationnelle (Janiczek, 2012) ou la justice explicative/ justificative selon Bruna, Yanat & Tchankam, (2016). Elle se rapporte à la justification des décisions. Bruna, Yanat & Tchankam, (2016), avancent que la non-justification (ou la justification floue) des décisions prises au sein des organisations alimente un sentiment d'injustice par incompréhension.

4. Les conséquences d'injustice au travail:

Les chercheurs en psychologie et en gestion (soit dans le cadre du paradigme expérimental ou dans le cadre du paradigme corrélationnel) ont démontré les effets positifs de la justice (distributive, procédurale et interactionnelle) sur l'organisation et sur l'individu (Colquitt, Geerenberg et Scott, 2005 ; Geerenberg, 2005 ; El Akremi, Vandenbergue, Camerman, 2010 ; Janiczek, 2012 ; Ben Fekih Aissi & Neveu, 2015 ; Bruna, Yanat & Tchankam, 2016). A l'inverse, plusieurs entre eux ont démontré que les sentiments d'injustice peuvent engendrer des conduites ayant un impact négatif à la fois sur le bien-être des employés et sur le fonctionnement de l'entreprise (Mikula, 2001; Greenberg, 1993 ; Didry, 2008). Pour Charles-Pauvers et al « *un sentiment d'injustice propice pour développer des comportements déviants, accentuant ainsi la faible performance* (Charles-Pauvers et al, 2006).

4.1. La violence, la colère et l'injustice organisationnelle

Selon les chercheurs, le sentiment d'injustice au travail impacte négativement la satisfaction au travail (Ensher, Vallone et Donaldson, 2001), la satisfaction à l'égard des outcomes (Floger et Konovsk, 1989), l'engagement organisationnel (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974), les attitudes envers les figures d'autorité (Folger et Konovsky, 1989), augmente les intentions de départ (Aquino, Griffeth, Allen et Hom, 1997), réduit l'acceptation des décisions organisationnelles (Borckner et Wissenfeld, 1996) et impacte les performances au travail (Organ, 1977 ; Smith, Organ et Near, 1983).

Le sentiment de l'injustice au travail est responsable aussi des actes de violence. En effet, les recherches portant sur les réactions des employés face à des perceptions d'iniquité au travail ont mis en évidence que les employés répondaient fréquemment à des violations de justice distributive en s'engageant dans des comportements antinormatifs, tels que le vol ou le sabotage dans l'entreprise (Greenberg, 1993b ; Ambrose et al., 2002). Ainsi d'autres chercheurs comme Fitness (2000), ont identifié que l'injustice est la cause principale de la colère en sein des organisations.

Notre recherche abordera l'impact du sentiment d'injustice sur la performance organisationnelle.

4.2. L'impact de l'injustice sur les performances au travail

Le concept de performance globale, recouvre les trois dimensions de la responsabilité sociale, dimensions économiques, sociales et environnementales (Igalens, 2013). On évoque également la dimension sociétale qui parfois se confond avec la légitimité de l'entreprise (Ramanantsoa, 2012). Si la performance financière bénéficie d'une unité évidente, les autres facettes sont souvent hétérogènes et la performance sociale peut contenir des contradictions, ainsi, il arrive que l'absentéisme diminue, mais que le turn-over augmente. On peut également envisager et distinguer la performance de court terme et celle de moyen et long terme. Ainsi, la performance est une représentation reposant sur des informations le plus souvent partielles et elle est soumise à des biais importants en fonction des objectifs ou des acteurs concernés. La performance au travail ne se limite pas à l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associées à un travail donné. Elle inclut aussi un autre groupe d'activités qui ne sont pas nécessairement liées à la tâche, mais contribuent à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation.
La justice représente un élément clé de la compréhension des comportements des individus dans l'organisation. Les individus réagissent à partir de leurs perceptions. Pour anticiper, comprendre et modifier leurs réactions, il convient donc de saisir les éléments contribuant à leurs sentiments de l'(in)justice.
Depuis les travaux d'Organ et ses collègues (Organ, 1977,1988 ; Smith, Organ et Near, 1983), la notion de performance au travail s'est élargie pour inclure deux classes de comportements : La performance à la tâche dite aussi performance intra-rôle qui fait référence aux comportements faisant partie du rôle formel de l'employé et conditionnant sa productivité dans le sens le plus strict du terme ; et la performance extra-rôle qui correspond aux comportements de citoyenneté organisationnelle , c'est-à-dire les comportements

allant au-delà des exigences du rôle formel et qui participent positivement à la performance collective (comportements d'entraide, de courtoisie, etc.).
S'agissant de **la performance à la tâche**[1] : Les résultats des travaux étudiant les effets de la justice organisationnelle sur la performance intra-rôle, ne sont toutefois pas unanimes au niveau de prédiction relatif de chacune des trois dimensions de justice. Certaines études suggèrent que la justice distributive influence davantage la performance au travail (Lam *et al*, 2002). D'autres démontrent que seule la justice procédurale est significativement reliée au niveau de performance (Konovsky et cropanzano, 1991). Enfin, un troisième groupe de recherches montre que la justice interactionnelle des managers détermine la performance plus fortement que la dimension procédurale (Masterson *et al*, 2000).
Pour les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) : La relation entre la justice organisationnelle et les OCBs a été largement étudiée et les résultats empiriques soutiennent l'existence d'une relation positive assez robuste entre les deux phénomènes (ex., Farh, podsakoff et Organ, 1990 ; Moorman, 1991 ; Niehoff et Moorman, 1993 ; Konovsky et Organ, 1996 ; Tepper, Lockhart et Hoobler, 2001). En effet, comme le note Greenberg (1993) « *les individus se comportent de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation* ». Dans ce type de performance et depuis les travaux de Williams et Andersor. (1991), la plupart des recherches distinguent entre les comportements de citoyenneté dirigés vers les individus (OCBI) et ceux dirigés vers l'organisation (OCBO). En effet, Niehoff et Moorman (1993) ont identifié des corrélations significatives entre les trois dimensions de la justice et les OCB. Les résultats des méta-analyses de Colquitt *et al*. (2001) et de Cohen-Charach et Spector (2001) vont aussi dans ce sens en constatant des corrélations quasi-égales entre les trois dimensions de la justice organisationnelle et les OCBO. Pour les OCBI sont généralement associés à la justice interactionnelle plutôt qu'aux deux autres dimensions de la justice (Masterson *et al*. 2000 ; Colquitt *et al*. 2001 ; Bies, 2001 ; Aryee *et al*. 2002). Les résultats des études empiriques et des méta-analyses soutiennent cette logique en montrant que la justice perçue du supérieur hiérarchique détermine fortement les OCBI.

5. Justice organisationnelle dans le contexte marocain

L'étude de la problématique de l'injustice au travail au Maroc trouve tout son intérêt. D'une part, le Maroc, comme ailleurs, a connu une dynamique économique (par exemple : le processus de réforme et d'ouverture vers la libéralisation et la modernisation de son économie à travers les accords de libre-échange et implantation des multinationales, la réforme de l'ensemble de son arsenal juridique, ainsi que le renforcement de l'accès des femmes au travail à travers l'institutionnalisation du genre et droits humains) qui donne sens à ce questionnement, et d'autre part, notre curiosité d'explorer un tel sujet qui n'est pas abordé au Maroc, constituant encore un champ fertile de la recherche.
Dans cette partie, deux éléments seront abordés pour démontrer l'importance de ce questionnement dans le contexte marocain. Dans un premier temps, nous abordons les mécanismes managériaux de l'injustice au Maroc et par la suite, l'accent sera mis sur deux cas de diversité et l'injustice au Maroc.

5.1. Les mécanismes managériaux de l'injustice au Maroc

Les chercheurs intéressés au contexte marocain ont démontré le caractère de diversification et d'hétérogénéité de la culture marocaine, ainsi, pour Pascon (1971) le Maroc est une "*société composite*". L'hétérogénéité de la société marocaine est aussi structurelle, par les niveaux et la division des classes sociales (Pascon, 1980).
Le management au Maroc est caractérisé, par une grande distance hiérarchique, une domination de valeurs « masculines », une logique de l'opportunisme, du court terme et de la rente (El Amrani et Chebihi, 2003). Pour Frimousse et Peretti (2006), les pratiques demeurent bureaucratiques et la planification peu développée. Ainsi, le style de management au niveau des entreprises est « *caractérisé par une gestion traditionnelle fondée sur l'intuition et non pas sur la planification stratégique ; une organisation de base reposant sur une culture orale dans laquelle la formalisation des méthodes et outils est absente* » (Frimousse et Peretti, 2006, pp 154).

Malgré ces pratiques de management, l'entreprise marocaine est caractérisée par des valeurs de solidarité et d'attachement à la famille et à l'ethnie (El Amrani et Chebihi, 2003) et un système de relations de travail fondées sur le paternalisme, l'dépendance de l'individu à l'égard du groupe (Peretti et Frimousse, 20086 ;

[1] Murphy (1989) définit la performance dans la tâche comme l'accomplissement des devoirs et des responsabilités associés à un travail donné. Pour Murphy et Shiarella (1997), la performance individuelle dans la tâche implique l'apprentissage de la tâche et du contexte dans lequel elle est accomplie, aussi bien que la capacité et la motivation pour l'accomplir.

El Aoufi et al, 2000). Dans ce contexte « *les entreprises n'adoptent pas nécessairement les pratiques de gestion des ressources humaines les plus appropriées aux exigences économiques, mais plutôt celles qui semblent les mieux acceptées socialement* » (Frimousse et Peretti, 2006, PP 154).
Ce système de management de type traditionnel donne naissance à des pratiques managériales responsables des sentiments d'injustice. Pour illustrer ce propos, nous présentons ci-dessous une citation (reconstruction de l'expérience vécue) d'un salarié du secteur public au Maroc.

« Arrivée fraichement de France, j'ai été recrutée au Ministère de l'environnement en tant qu'administrateur avec un bac + 8, le traitement de base déjà au niveau de salaire montre des disparités entre le corps des ingénieurs (bac + 5) et les administrateurs (docteurs). Aussi, ce sentiment d'injustice est perçu au niveau d'avancement dans la carrière (possibilité pour un ingénieur d'évoluer après 4 années d'ancienneté, ce qui n'est pas le cas pour les administrateurs). Cette situation est responsable à mon avis des sentiments d'injustice chez les administrateurs docteurs de différentes disciplines, recrutés en 1995 dans le cadre de l'absorption du chômage des diplômés » (citation d'un professeur de l'enseignement supérieur ex-administrateur au niveau de l'administration publique).

5.2. Gestion de la diversité au Maroc et injustice au travail

Les objectifs de développement durable ne peuvent pas être envisagés avec la persistance des traitements injustes au travail à l'égard de quelques catégories de la société : femmes, handicapés, etc.
Malgré son nouvel ancrage à la responsabilité sociale, la gestion de la diversité a su s'imposer en tant que gage d'un management respectant les enjeux éthiques de l'organisation. Elle est la pierre angulaire du concept de travail décent, elle consiste, en effet, à faire en sorte à ce que toutes les franges de la société, femmes et hommes, jeunes et seniors, handicapés ou non..., puissent accéder à un travail qui donne à la fois des moyens de vivre et de s'épanouir.
La discrimination et la diversité au travail sont deux concepts clés dans le domaine de la gestion des ressources humaines (Peretti, 2007), en effet, les études et recherches abordent ces concepts dans le contexte marocain ont démontré l'influence des caractéristiques et déterminants sur la discrimination comme particularité de ce contexte, nous citons dans ce cadre la prédominance de la diversité de genre et physique sur les autres caractéristiques (Obésité, orientation sexuelle, opinions politiques, appartenance ou de non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion….) qui restent presque absentes dans la recherche, et même dans la pratique. Dans ce sens J. Ali et Wahabi (1995), ont démontré après enquête auprès des entreprises marocaines que la diversité au sein de l'entreprise marocaine est caractérisée par les dimensions suivantes : le revenu, le pays de formation, la région d'origine, le niveau hiérarchique, l'âge, l'ancienneté, la classe sociale, le travail du père.
C'est dans ce cadre que le Maroc et malgré son adhésion aux traités internationaux visant l'élimination et l'incrimination de toutes les formes de la discrimination, a essayé de prendre toutes les mesures visant la protection des catégories sociales les plus vulnérables au travail. Dans ce sens, l'article 9 du code du travail protège plus particulièrement les salariés contre « toute discrimination fondée sur la race, la couleur, le sexe ; le handicap, la situation conjugale, la religion, l'opinion politique, l'affiliation syndicale, l'ascendance nationale ou l'origine sociale ».
En ce que concerne le **genre**, et pour renforcer les pratiques de justice, d'équité et d'égalité. Le Maroc a adopté des stratégies et initiatives visant la promotion des droits humains des femmes et le dépassement des traitements injustes de cette population au travail. A ce propos, nous citons les dispositifs de la constitution de 2011 notamment dans son article 19 que *« l'homme et la femme jouissent à l'égalité des droits et libertés à caractère civile, politique, économique, social, culturel et environnemental* ». Ainsi, l'effort consentis par le Ministère de développement social, de la solidarité et de la famille en matière de promotion d'un développement inclusif. En effet, ledit ministère a mis en œuvre la « Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les sexes par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement » qui a établi le cadre politique et conceptuel général pour l'intégration de l'approche genre dans les politiques et actions de développement des institutions publiques au Maroc.
S'inscrivant, aussi, dans le cadre des actions du PGE (Plan Gouvernemental d'Egalité) à même de promouvoir les droits des femmes à travers le renforcement de leur accès à la fonction publique et aux postes de prise de décision, le Réseau de Concertation Interministériel (RCI) pour l'égalité des sexes dans la fonction publique poursuit la réalisation des actions inscrites dans son plan d'action. A cet effet, l'année 2014 a été marquée par l'institutionnalisation du RCI[2] et par la création de l'Observatoire du Genre dans la fonction publique (OGFP), ainsi que par la réalisation d'une étude sur la mise en place d'une stratégie d'institutionnalisation du principe de l'égalité entre les sexes dans la Fonction Publique.

2 : A travers des lettres de missions nominatives dument signées par le Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration envoyées à l'ensemble des représentants des différents départements constituant le RCI

En dépit de ces efforts visant l'autonomisation et le renforcement du pouvoir des femmes, la représentativité féminine dans les hautes fonctions de responsabilités demeure, néanmoins, très faible par rapport aux hommes avec un taux ne dépassant pas 16% en 2013 contre 10% en 2001, soit un gain de seulement 6 points sur 12 ans[3].

Ainsi, et afin d'optimiser les résultats des programmes d'emploi et d'atteindre les objectifs escomptés en matière d'égalité hommes-femmes dans le monde du travail, plusieurs mesures ont été entreprises par le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales dont l'émission d'une Circulaire (n°16/13)[4] à l'ensemble des délégués régionaux et provinciaux de l'emploi incitant les inspecteurs du travail à veiller sur le respect de l'application des dispositions législatives et réglementaires concernant la femme au travail. Le Ministère a également, organisé en collaboration avec le BIT, près de 20 ateliers régionaux de formation, au profit de 500 inspecteurs de travail, sur les droits fondamentaux dont le droit à l'égalité et à la non-discrimination en matière d'emploi, de profession et de salaire[5].

Pour l'emploi des personnes en situation de handicap : Lorsqu'on se penche sur les droits de l'Homme, on oublie souvent les personnes handicapées. Or, selon le Rapport OMS et la banque mondiale (2011), plus d'un Milliard de personnes dans le monde sont en situation de handicap, dont 80% vivent dans les pays en développement. Cette population qui reste marginalisée et subit des formes de discrimination, ceci malgré les politiques mises en place et les efforts mondiaux, visant l'insertion et l'amélioration de l'accessibilité de cette catégorie sociale aux services de l'éducation, de la santé et de l'emploi.

En psychologie, beaucoup d'études ont été réalisées pour comprendre les processus cognitifs responsables des discriminations à l'égard des personnes en situation de handicap, avec l'application des théories de la perception sociale et les représentations sociales. Ces études montrent qu'à profil équivalent, une personne présentée comme handicapée fait l'objet de préjugés négatifs et d'une mise à l'écart dans le monde du travail. Une personne en situation de handicap jugée comme agréable, mais peu compétente, peu performante, plus absente (Louvet et Rohmer, 2010 ; Louvet, 2007 ; Rohmer et Louvet, 2006 ; Naschberger, 2008), vulnérable sur le marché de l'emploi (Eva Louvet et Odile Rohmer), peu autonome et fragile (Louvet, 2007) et une perception archaïque du handicap (Cagnolo, 2009).

Dans ce sens Point, Charles-Fontaine et Berthélemé (2010), distinguent deux attitudes dans l'embauche des travailleurs handicapés : une attitude « réactive » caractérise les responsables et chefs d'entreprises cherchent uniquement à répondre à l'obligation légale, et une attitude « proactive » qui caractérise les entreprises ayant à leur tête une direction particulièrement engagée sur des valeurs humanistes et solidaires (Bertheleme et Spinetta, 2006). Peuvent assumer la mise en œuvre d'une véritable politique handicap (Barel et Fremeaux, 2012).

Cependant, d'autres études mettent en évidence des jugements bien plus positifs à l'égard des travailleurs handicapés. On leur attribue alors plus de qualités personnelles qu'à leurs homologues valides : on les considère comme des personnes particulièrement courageuses, persévérantes, méritantes et consciencieuses (Bell et Klein, 2001 ; Nordstrom, Huffaker, et Williams, 1998 ; Rohmer et Louvet, 2006). Et comme ils ont dit Louvet et Rohmer (2010), les attitudes et comportements à l'égard des personnes en situation de handicap en monde de travail oscillent entre des attitudes bienveillantes et des préjugés négatifs (Louvet et Rohmer, 2010).

Au Maroc, selon le recensement général de la population et de l'habitat de 2014, 5,1 % de personnes déclaraient être en situation de handicap (1 703 424 personnes), dont, 45.6 % étaient âgées de 15 à 59 ans (776 778)[6]. En pourcentage, environ 66,5% (1.133.615) des personnes handicapées n'ont aucun niveau d'instruction contre 35,3% parmi les personnes non handicapées. En ce que concerne l'activité, nous avons 8 personnes handicapées sur 10 (86,6%) sont inactives et seulement 10,7% sont actives occupées (29,8% parmi les personnes non handicapées).

Pour ce faire, face à la marginalisation et la discrimination à l'égard des personnes en situation de handicap, le Maroc à travers un arsenal important des lois (la constitution de 2011, la loi 05-81 de 1982, la loi 07-92, la loi 10-03 relative à l'accessibilité, le droit pénal, le code de travail et plus récemment la loi-cadre n° 97-13 du 27 avril 2016 relative à la protection et à la promotion des personnes en situation de handicap), vise le dépassement de toutes formes de discrimination fondée sur le handicap et le renforcement de l'égalité des chances dans l'accès aux services de l'éducation, de la santé et de l'emploi. Cette égalité, concerne également le traitement en matière de gestion des carrières et de réserver 7% des postes aux personnes handicapées, que ça soit dans les administrations publiques ou semi-publiques, ayant un effectif supérieur à 15 personnes. Cependant, aucun pourcentage n'est imposé pour les entreprises privées.

3 : Rapport Genre 2015, Ministère de l'économie et des finances du Maroc, 2015
4 : Circulaire USH n° 16/13 du 19 juin 2013 relative à la journée du 25 juin 2013 "Emplois d'avenir"
5 : Rapport Genre 2015, Ministère de l'économie et des finances du Maroc, 2015
6: Profil démographique des personnes en situation de handicap, Haut-Commissariat au Plan, 2014 www.hcp.ma

Malgré les avancées législatives présentées dans la réglementation marocaine, pour améliorer l'accessibilité des personnes handicapées aux services de formation et d'emploi, le taux de chômage dans cette catégorie est Cinq fois plus élevé que celui des personnes non handicapées. C'est ainsi, que la gestion des travailleurs handicapés (Bachelard, Venet et Abord De Chatillon, 2006), suppose d'accepter et de placer la diversité physique comme un vrai sujet de ressources humaines (Bertheleme et Spinetta, 2006), et de dépasser toutes les formes de discriminations, des perceptions, des opinions, des stéréotypes, des attitudes et des préjugés dévalorisants la performance et la compétence des personnes en situation de handicap (PSH) (Barel et Fremeaux, 2012).

Conclusion

En guise de conclusion, cette communication explore l'état de la question de l'injustice au travail et ses apports théoriques dans la compréhension et l'analyse des comportements humains dans l'organisation. En effet, l'étude de la perception de l'(in)justice organisationnelle est très primordiale pour comprendre la qualité des échanges sociaux et les causes des comportements des individus et des groupes en milieu professionnels. Ainsi, que la perception de l'(in)justice organisationnelle est encore un train fertile pour la réalisation des études empiriques visant l'élaboration des recommandations et de tirer des leçons pour doter les managers des outils pour améliorer la performance en milieu de travail.

Cependant, nous pensons avoir soulevé un ensemble de questions intéressantes qui peuvent servir de pistes pour des recherches futures traitant de politique diversité, l'injustice organisationnelle et l'impact de cette dernière sur la performance des organisations au Maroc.

- Quel est l'impact d'une politique Rh sensible au genre sur l'amélioration de la perception de la justice organisationnelle ?
- Comment la politique diversité de l'organisation influe la perception de l'(in)justice organisationnelle ? et dans quel cas ?
- Quel est l'apport de la mise en place d'une politique RH sensible au genre dans l'amélioration des perceptions de la justice organisationnelle ?
- L'Injustice organisationnelle est-elle vécue comme étant une discrimination ? l'Injustice du genre et physique est-elle vécue de la même façon ?
- Quelles sont les dimensions particulières à partir desquelles les salariés organisent leur perception de l'(in)justice organisationnelle ?
- Quels sont les facteurs d'explication et les conséquences prises en compte ?
- Quels comportements déviants (vol, retrait, destruction, agressivité...etc) sont constatés, lors de la situation d'injustice au travail ?
- Quel outil ou méthode pourrions-nous mettre en place pour lutter contre cette injustice dans le but d'améliorer la performance organisationnelle ?

L'ensemble de ces questions constituera des pistes de recherche pour comprendre d'une manière structurale les relations causales entre les déterminants de l'injustice et la performance organisationnelle. En effet et selon la littérature, la justice organisationnelle apparaît comme une exigence et un besoin fondamental qui a tendance à promouvoir la performance des salariés (Cropanzano, Prehar et Chen, 2002 ; Rupp et Cropanzano, 2002). Elle permet de promouvoir la confiance et l'engagement des salariés dans l'organisation (Folger et Konovsky, 1989 ; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998) et les équipes de travail (Korsgaard, Schweiger et Sapienza, 1995), et à augmenter l'occurrence des comportements de citoyenneté organisationnelle (Moorman, 1991 ; Moorman, Blakely et Niehoff, 1998). D'éviter les effets négatifs des crises économiques dans les organisations (Schaubroec, May et Brown, 1994) et de réduire le stress des employés (Cropanzano, Goldman et Benson, 2005).

Bibliographie

Abbad, H. et Boissinot, A. (2009), « De la perception de l'injustice aux comportements opportunistes : proposition d'une grille de lecture des relations entre PSL et grands distributeurs », Vol. 17 – N°2, 2009, PP 41, 50.

Alami, H., El Mahjoubi K., Henda S. Et Berin Boussu N. (2011), « Recrutement et intégration des personnes en situation de handicap », *Actes de la 8èmes rencontres internationales de la diversité*, El Jadida, Mazagan (Maroc), 28-29 septembre 2012.

Alami H. et El Mahjoubi K. « Quelle d'une démarche diversité en entreprise, pour réussir l'intégration des personnes en situation de handicap au Maroc ? » *Actes de la 8èmes rencontres internationales de la diversité*, El Jadida, Mazagan (Maroc), 28-29 septembre 2012.
Ali, A.J. et R. Wahabi (1995), « Managerial values systems in Morocco », International Studies of Management and Organization, vol. 25, no 3, automne.
Bachelard O. Paturel D. Venet R. et Abord de Chatillon E. (2007), « L'emploi des personnes handicapées », In, T*ous différents*, sous la direction de J.M Peretti, Editions d'organisation, 2007, pp. 163 – 174.
Bagger J., Cropanzano, R. et Ko J. (2006), « la justice organisationnelle : définitions, modèles et nouveaux développement » in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches», cordonné par A. EL AKREMI, S. GUERRERO, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck, PP 24 – 45.
Barel, Y., et Fremeaux S., (2012), « Les attitudes face à la contrainte légale L'exemple de l'intégration professionnelle des personnes handicapées », *RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°2 - NE - mai-juin-juillet 2012, VARIA, p. 33-49.*
Benabdeljlil, N. (2007), « Les modes de management des entreprises au Maroc : entre contingences culturelles et économiques », Revue internationale P.M.E. 202 (2007): 89–122.
Ben Fekih Aissi L, Neveu V, (2015), « Mieux comprendre les caractéristiques d'un monitoring électronique des performances acceptable par les salariés, à la lumière des théories de la justice organisationnelle » in *Gestion des Ressources Humaines*, N°97, juillet – Août -Septembre 2015. PP 39 - 55.
BRUNA, G. et al, (2016), « Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme levinassien », 2èmes rencontres internationales de la diversité, la rochelle : 29 et 30 septembre 2016.
Code de travail de 2004, Maroc, www.droit-afrique.com.
Conseil Economique et Social, (2012), *Respect des droits et inclusion des* personnes en situation de handicap, 2012, www.ces.ma.
Delaporte, C. (2016), Les perceptions de justice en situation de changement dans l'armée de l'air française : comprendre les enjeux de la notation annuelle pour agir de façon juste. Psychologie. Université Nice Sophia Antipolis.
Didry, A.E., (2008), « De l'influence du sentiment d'injustice procédurale et interactionnelle a la prédiction de la colère-état et de la violence au travail », Thèse de doctorat en Psychologie sociale, université de Strasbourg, 2008.
El Akremi A., Nasr M., Camerman J., (2006) « la justice organisationnelle : modèle intégrateur des antécédents et conséquences », in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches », cordonné par A. EL AKREMI, S. GUERRERO, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck, PP 46 – 88.
El Akremi, A. (2006), « La justice organisationnelle », in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches », cordonné par A. EL AKREMI, S. GUERRERO, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck.
Finkelstein, R. et Truchot, D. (2006), Le sentiment d'injustice dans la vie quotidienne. Introduction au numéro spécial « les théories de la justice et leurs applications » , Revue internationale de psychologie sociale 2006/1 (Tome 19), p. 5-15.
Frimousse, S. et al., (2008), « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », Management & Avenir, n° 18, p. 117-132.
Frimousse, S. et Peretti, J.M. (2006), « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », Revue française de gestion 2006/7 (no166), p. 149-158.
Germain C., Trebucq S., (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, nº 1186.
Greenberg J., et al., (2006), « la justice des arrangements : idiosyncrasiques au travail : quelle justice à l'ère de l'individualisation ? » in *Comportement organisationnel, Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, « méthodes et recherches», cordonné par A. EL AKREMI, S. GUERRERO, J.P. NEVEU, Volume2, De Boeck, PP 89- 138.
Haut-Commissariat Aux Plans (HCP), *Enquête nationale sur le handicap*, (2004) www.hcp.gov.ma.
Igalens J., (2013), « l'imbroglio des relations entre la GRH, le bien-être des et la performance des organisations », 15e Université de Printemps de l'Audit Social Audit social et management responsable, pp 245 – 254.
Janiczek M. et al., (2012), « Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier », Question(s) de management 2012/1, pp. 97-115.

Laloum. Cohen, j. (2015), Conséquences de la valeur sociale accordée aux personnes en situation de handicap sur les auto descriptions, les performances et les buts poursuivis, psychologie, Université de Reims Champagne-Ardenne.
Langevin, P. & Mendoza, C. (2013), « La Justice : un revenant au pays du Contrôle ? », Comptabilité - Contrôle - Audit Tome 19, p. 33-57.
Le Roy, J. (2010), « Sentiment d'injustice et comportements contreproductifs au travail: déterminants cognitifs, contextuels et dispositionnels », Thèse de doctorat, Université Paris ouest Nanterre, La Défense, 2010.
Louvet E., et Rohmer O, (2010) « Les travailleurs handicapés sont-ils perçus comme des travailleurs compétents ? », PTO, mars, vol 16 – n°1, p 47-62.
Manville, K. (2008), « Perceptions de justice et implication : les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? », Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 63, n° 3, p. 529-554.
Mikula, G. (2003), « Testing an attribution-of-blame model of judgments of injustice », in European Journal of Social Psychology, Eur. J. Soc. Psychol. 33, 793–811 (2003).
Morley C., et al., (2012), « La Génération Y dans l'entreprise, Mythes et réalités », Pearson, collection Village Mondial.
Nasr M. I., El Akremi A., Vandenberghe C., (2009), « Justice organisationnelle, confiance et Comportements de citoyenneté : Test d'un modèle multi-sources multi cibles de l'échange social au travail », in *Revue de gestion des ressources humaines, 20*09/4, N° 74, PP 3 -23.
Peretti, J.M. (2004), Les clés de l'équité enjeu managérial, Éditions d'Organisation.
Point S., et al. (2010), « (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise », *Management & Avenir*, août, n° 38, p. 293-305.
Salhi, M. -2016), Impact des discriminations sur le stress au travail : une mesure du rôle de la valorisation organisationnelle. Gestion et management. Université Grenoble Alpes.
Synthèse du Rapport Genre 2015 Ministère de l'économie et des finances.
VanYperen, N.W, Hagedoorn, M., Zweers, M. and Postma, S., (2000), « Injustice and Employees' Destructive Responses: The Mediating Role of State Negative Affect », in Social Justice Research, Vol. 13, No. 3, 2000, PP 291, 312
Wierink M., Meda D., (2005), « Mixité professionnelle et performance des entreprises, un levier pour l'égalité ?» Travail et Emploi n° 102.

DE NOUVELLES CARRIERES POUR DE NOUVELLES LOGIQUES DE SUCCES

Khalil AÏT SAÏD
Doctorant
IAE de Bordeaux
Khalil.ait-said@u-bordeaux.fr

Issue de la théorie des parties prenantes, la RSE est considérée comme une réponse au conflit existant entre les différents acteurs interagissant dans les environnements économique, social et environnemental. Or, depuis une cinquantaine d'années, les travaux semblent se focaliser plus sur la seule performance économique des entreprises, tandis que la dimension sociale interne a suscité moins d'intérêt (Walsh *et al.*, 2003). Ces auteurs encouragent les contributions qui prennent en compte également le bien-être social dans la mesure où « *la maximisation de la richesse de l'actionnaire n'est pas contradictoire avec la satisfaction des autres partenaires, les salariés notamment* » (Saulquin, 2004, p. 2481). Considérés comme des ressources stratégiques et créateurs de valeur, les employés motivés et à haut potentiel confèrent un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise (Hall, 1992). Ainsi, des pratiques RH responsables telles que la diversité, la formation continue, la mobilité et l'employabilité (Spector, 2008) peuvent garantir le bien-être des employés et diminuer les coûts liés à la démotivation et au turnover (Comeau et Davister, 2008) et contribuer à la performance économique de l'organisation (Igalens et Tahri, 2012). La littérature a identifié plusieurs effets positifs des pratiques RSE sur les attitudes et comportements au travail tels que l'attractivité organisationnelle (Greening et Turban, 2000), l'engagement (Valentine et Fleischman, 2008), la satisfaction d'emploi (Mignonac et Herrbach, 2004 ; Turban et Greening, 1996) et la satisfaction de carrière (Valentine *et al.,* 2011). Par ailleurs, il a été montré que les entreprises dégageant une image positive en termes de RSE offrent de grandes opportunités de succès de carrière (Ramasamy et Yeung, 2009).

C'est dans ce sens que nous nous intéressons aux relations d'emploi et leur évolution à travers la théorie des carrières. Les différents changements intervenus dans le contexte économique et social (raccourcissement des lignes hiérarchiques, montée du chômage, délocalisations,…) ont donné lieu à de nouvelles formes de carrière marquées, d'une part, par des mouvements multidirectionnels et, d'autre part, par l'émergence de nouveaux « contrats psychologiques » (Dany *et al.*, 2003). Le concept du succès de carrière a également évolué afin de se conformer aux exigences des contextes économiques et organisationnels. En effet, les définitions actuelles de la carrière se basent plus sur les « séquences d'expériences professionnelles » que sur les « postes occupés » (Arthur *et al*., 2005). Plusieurs recherches ont étudié le succès de carrière chez le cadres, mais rares sont celles qui ont analysé sa nature et pris en compte simultanément ses deux dimensions : objective et subjective (Heslin, 2005 ; Judge *et al*., 1995).

En France, la notion de cadre renvoie à un statut bien particulier au sein de l'organisation de travail. Constituant le « salariat de confiance » (Bouffartigue, 2001), les cadres jouissaient de la sécurité de l'emploi, d'autonomie et de perspectives de carrière. Cependant, en raison des conjonctures économiques suite à la dérégulation financière et aux restructurations organisationnelles (Saussois, 2008), ce contrat de confiance est rompu. Ainsi, face à la montée du chômage (Cousin et Groux, 2005), les cadres doivent « se prendre en main » et « inventer leur avenir professionnel » (Falcoz, 2001). De plus en plus, ils « *connaissent une rotation importante qui se traduit par de fréquents changements de postes* » (Livian, 2006, p. 40). Selon l'enquête de l'APEC (2016), un quart des cadres actifs du secteur privé ont changé d'entreprise. Les motifs sont souvent liés à la recherche de plus de responsabilité et de salaire élevé, mais aussi à la quête d'« *une autre vie* » satisfaisante après le travail garantissant « *un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée* » (Mongrand, 1999, p.30).

Face à ces évolutions, de nouvelles formes de carrières viennent remplacer le modèle classique de carrière organisationnelle. Pour les cadres, qui passent environ un tiers de leur temps au travail, le succès de carrière est un attendu logique. Quant aux organisations, l'atteinte du succès de carrière par les cadres implique que ces derniers ont réalisé leurs objectifs et par, conséquent, ont contribué à la performance

organisationnelle. En outre, les entreprises socialement responsables sont invitées à prendre en compte la dimension temporelle dans la gestion de leurs employés considérés comme une partie prenante à part entière. En effet, gérer les ressources humaines, « *c'est agir à propos des personnes et des activités, mais aussi dans le temps* » (Thévenet, 2009, p.12). De leur côté, Guérin et Wils (1992a) invitent les entreprises à inciter leurs employés à actualiser leurs perceptions du succès de carrière en vue, d'une part, de trouver un équilibre entre les attentes individuelles et les possibilités actuelles, et d'autre part, d'éviter que leurs carrières ne soient pas source de frustration.

Dans ce contexte, cette communication a comme objectif de comprendre comment les cadres perçoivent-ils leur succès de carrière à travers une étude empirique [7]menée auprès de 362 cadres français du secteur privé.

1. De la carrière traditionnelle aux nouvelles carrières

La carrière est vue comme une suite d'expériences professionnelles qu'une personne accumule au cours de sa vie de travail en vue d'atteindre une progression qui peut être évaluée en termes objectifs ou subjectifs (Schein, 1971 ; Stumpf et London, 1981). Dans sa dimension objective, une carrière se compose d'une série de statuts et d'emplois clairement définis et de responsabilités (Arthur *et al.,* 2005 ; Heslin, 2005). Quant à sa dimension subjective, elle renvoie à la perception que se fait une personne de l'évolution de sa vie et l'interprétation de ce qui lui arrive (Nicholson et De Waal-Andrews, 2005).

Dans une approche dynamique, Super (1957) introduit le modèle d'étapes de carrière pour rendre compte du fait qu'au cours d'une carrière, les personnes et leurs situations changent. Ainsi, la carrière d'un individu est perçue comme un processus de développement continu à plusieurs étapes dont chacune est caractérisée par des attentes sociales particulières : la croissance, l'exploration, l'établissement, la maintenance et le désengagement. Ces étapes décrivent un parcours de carrière linéaire ascendant où la progression financière et hiérarchique est le principal déterminant du succès de carrière.

Dans le prolongement des travaux de Holland (1966) sur la congruence entre l'individu et son environnement, Schein (1971) envisage la carrière comme le résultat d'interactions entre une personne et l'organisation. Cette dernière est perçue comme un espace tridimensionnel formant un « cône de carrière ». Au niveau individuel, Schein (1974, 1990) identifie huit ancres de carrières orientant les choix professionnels de chaque individu et permettant d'apprécier le succès de carrière selon ses propres critères internes.

En partant du modèle directionnel de carrières de Driver, Brousseau *et al*. (1996), décrivent quatre types de cheminement de carrière : « linéaire » qui renvoie à un mouvement vertical traduit par une série de progressions hiérarchiques, « homéostatique » correspondant à une carrière spécialisée caractérisée par un besoin de sécurité et d'acquisition de compétences dans un domaine d'expertise précis. Quant aux cheminements « spiral » et « transitoire », ils concernent les individus ayant comme objectif de changer de carrière (Schein, 1990). La définition du succès ici dépend du modèle suivi par la personne.

De nombreux modèles de carrière traditionnelle unidirectionnelle ont été proposés (Dalton *et al.* 1977 ; Schein, 1971, 1974). L'avancement et la progression dans la hiérarchie sont les notions les plus dominantes dans ce type de carrière caractérisée par les mouvements et les cheminements verticaux entre les différents postes au sein d'une seule organisation. La carrière organisationnelle renvoie à l'avancement professionnel au sein d'une organisation (Sullivan, 1999) et à « *une succession de fonctions parentes selon une hiérarchie à travers laquelle les salariés évoluent de manière plus ou moins ordonnée et prédictible* » (Wilensky, 1961, p.523). Ainsi, les carrières organisationnelles sont linéaires et normées (Seltzer et Sammartino, 2009) et reposent sur un contrat psychologique tacite sur le long terme voire à vie stipulant la réalisation d'une carrière en vue d'accéder à des niveaux hiérarchiques et de responsabilités plus élevés (Falcoz, 2001). D'un côté, l'employeur promet de garantir aux salariés une sécurité d'emploi, un développement de carrière via des investissements dans la formation et le développement des compétences, des augmentations salariales annuelles, des primes de performance et des avantages sociaux additionnels (Rousseau et Tijoriawala, 1998). En contrepartie, les employés s'engagent à être fidèles, impliqués et performants au travail (Lemire, 2003 ; Rousseau, 1990).

[7] Les données ont été recueillies dans le cadre d'une recherche en partenariat avec l'Apec. L'intégralité de cette recherche est téléchargeable sur https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2016/Le-succes-de-carriere-des-cadres/Reussie-ou-pas--quelle-perception-les-cadres-ont-ils-de-leur-carriere

Alors qu'elles se déroulaient au sein de la même organisation tout au long de la vie en suivant des mouvements verticaux et linéaires, aujourd'hui, les carrières dépassent les frontières délimitées par un seul employeur et sont caractérisées par un dynamisme en termes d'emplois et par leur indépendance des principes stables des carrières linéaires (DeFillippi et Arthur, 1994). Pour expliquer l'évolution et la diversité des formes de carrières, Arthur et Rousseau (1996) ont proposé le concept de « carrières sans-frontières » qui renvoie à l'opposé des carrières « limitées » ou « organisationnelles » (Arthur, 1994). Afin de s'adapter aux changements de leur environnement, les organisations optent de plus en plus pour des « structures temporaires » (Handy, 1989). Ces structures sont élaborées autour de projets considérés par les employés comme des moyens d'effectuer des mouvements de carrière, de s'échapper du travail routinier et d'éprouver une satisfaction au travail (Mirvis et Hall, 1994). Ainsi, l'objectif pour l'organisation sans frontières est de favoriser une certaine flexibilité face aux aléas de l'environnement, ce qui implique la mobilité continue des salariés d'une structure à une autre et d'un métier à un autre (Handy, 1989 ; Arthur et Rousseau, 1996). Les compétences et les savoir-faire individuels sont donc transférables d'une organisation à une autre (Eby *et al*., 2003).

Partant du postulat que les organisations n'offrent plus de carrières mais plutôt des opportunités de carrières, la carrière protéiforme est parmi les meilleures approches pour aborder la notion des nouvelles carrières (Hall, 1996 ; Briscoe *et al.,* 2006). Mirvis et Hall (1994) l'ont définie comme étant une carrière menée par l'individu et non par l'organisation. Il s'agit donc d'un contrat établi avec soi-même plutôt qu'avec l'organisation. En outre, le succès de carrière dans ce contexte dépend essentiellement des facteurs psychologiques (Baruch, 2006). Par ailleurs, le contrat psychologique relationnel est remplacé par un nouveau contrat transactionnel (Rousseau, 1990) basé sur l'employabilité et l'apprentissage continu et guidé par la quête de ce que Herb Shepard appelle « *the path with a heart* » pour décrire le succès psychologique d'une personne en termes de ses émotions et ses valeurs centrales (Hall, 1996 ; Kopelman *et al.,* 2012).

Les critères du succès évoluent au fur et à mesure que la représentation de carrière change (Bastid et Bravo, 2006). Il s'agit en effet d'une « vision du monde » conçue par chaque individu et selon ses propres critères (Laufer et Paradeise, 1982). Hall et Chandler (2005) indiquaient que le succès de carrière traditionnelle est typiquement mesuré par des gains financiers et hiérarchiques, tandis que les nouvelles carrières considèrent également le développement personnel et la poursuite de ses propres rêves comme les facteurs les plus importants du succès de carrière.

2. La mesure du succès de carrière des cadres : du succès réel au succès perçu

Les travaux antérieurs traitant le succès de carrière ont porté plus d'intérêt à sa dimension objective (Arthur *et al.,* 2005 ; Dries *et al*., 2008 ; Heslin, 2005) qui renvoie aux réalisations observables et mesurables telles que la rémunération, les promotions et la progression dans une hiérarchie organisationnelle (Judge *et al*., 1995 ; Schein, 1996 ; Wayne *et al.,* 1999). D'autres chercheurs ont intégré le statut professionnel qui désigne la perception sociétale du pouvoir procuré par un poste (Schooler et Schoenbach, 1994). En effet, le statut professionnel occupe une place importante dans le succès extrinsèque en raison de son lien direct avec le niveau de rémunération et la promouvabilité (Judge *et al*.,, 1999).

En raison du prestige social, du défi et d'autonomie dans les activités professionnelles, il a été longtemps supposé que les cadres sont plus satisfaits de leurs carrière (Poole *et al.,* 1993). Toutefois, malgré leur succès de carrière objectif, ils se sentent souvent insatisfaits de leurs carrières (Korman *et al.,* 1981), ce qui suggère que les cadres se basent sur leur propre perspective interne du succès (Aryee *et al*., 1994). De même, Nicholson et De Waal-Andrews (2005) indiquent qu'il existe des « malheureux gagnants » qui sont peu satisfaits malgré leur réussite objective et, inversement, des « heureux perdants » qui ont atteint de faibles niveaux de succès objectif mais qui s'estiment satisfaits. Ainsi, le point de vue subjectif d'un individu de sa définition du « succès » serait un point de départ pertinent pour l'analyse des perceptions du succès de carrière (Poole *et al*., 1993). Plusieurs recherches empiriques ont étudié les facteurs prédisant le succès de carrière objectif et subjectif (Eby *et al*., 2003 ; Greenhaus *et al*., 1990 ; Judge *et al*., 1995 ; Ng *et al*., 2005). Cependant, rares sont celles qui ont analysé en profodeur l'opérationnalisation et la mesure du succès de carrière réel et/ou perçu (Heslin, 2003, 2005).

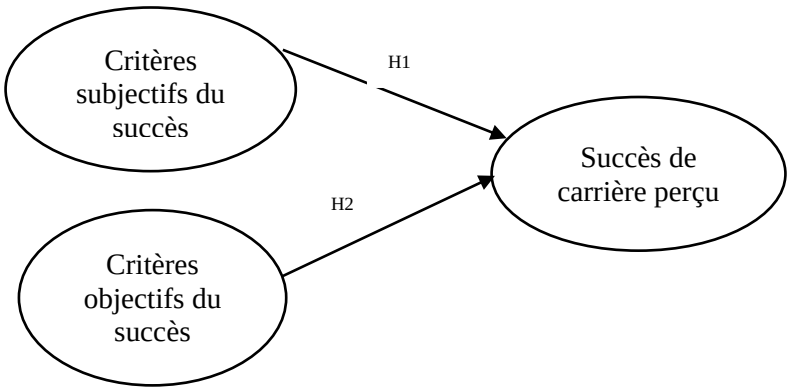
Si les mesures objectives présentent des avantages en termes de disponibilité, de standardisation et de collecte (Hennequin, 2009), les mesures subjectives du succès de carrière ne sont identifiables que par introspection et non par observation (Nicholson et De Waal-Andrews, 2005). Le construit du succès de carrière subjectif constitue un champ vaste (Dries *et al.,* 2008 ; Gunz et Heslin, 2005). De nature multidimensionnelle, il est composé du succès d'emploi, succès interpersonnel, succès financier, succès hiérarchique et succès de vie (Gattiker et Larwood, 1986). D'autres chercheurs ont identifié des composantes supplémentaires telles que la *marketability* (Eby *et al*., 2003), l'employabilité (Bravo-Bouyssy, 2005), la satisfaction d'emploi et la satisfaction de carrière (Boudreau *et al.,* 2001 ; Greenhaus *et al*., 1990 ; Judge *et al.,* 1995). Ainsi, le succès subjectif peut être défini comme l'ensemble des « *réactions de l'individu à ses expériences de carrières passées et présentes* » (Heslin, 2005, p.114). C'est un concept de jugement relatif qui peut être évalué soit par des critères de référence à soi « *self-referent* » qui font appel aux standards individuels ou par des critères de référence aux autres « *other-referent* » qui renvoient aux réalisations des autres personnes (Abele et Wiese, 2008 ; Heslin, 2003, 2005). Selon la théorie de comparaison sociale (Festinger, 1954), dans les contextes où la réalité « sociale » doit être évaluée, les individus comparent leurs actions et leurs résultats à ceux des autres. En effet, les individus se réfèrent aux normes sociales véhiculées par leur groupe de pairs pour évaluer leur succès de carrière (Arthur *et al.,* 2005 ; Heslin, 2003).

Constituant une dimension importante de la carrière subjective, le « succès de carrière perçu » (Turban et Dougherty, 1994) renvoie à la perception qu'a un individu, du fait que sa carrière peut être considérée comme un succès, comme un parcours « normal » ou comme un échec. Ce construit nous semble pertinent dans le sens où le succès est déterminé selon un processus comparatif par rapport à soi mais aussi par rapport à des personnes de référence. Ainsi, gagner un salaire élevé et monter rapidement dans la hiérarchie par rapport à ses collègues renforce le sentiment du succès (Ng *et al.,* 2005). De même, il a été montré que le salaire, le statut et les promotions sont positivement corrélés au succès de carrière perçu quand ce dernier est basé sur une évaluation comparative (Turban et Dougherty, 1994 ; Kirchmeyer, 1998, Heslin, 2005 ; Abele et Spurk, 2009).

La revue de littérature souligne l'intérêt d'opposer les dimensions intrinsèque et extrinsèque des carrières en vue d'apporter une base unifiant la théorie du succès de carrière. Le modèle théorique adopté dans la présente recherche s'inscrit dans cette approche. Au niveau conceptuel, les principaux prédicteurs du succès perçu sont les critères objectifs et subjectifs du succès et concernent deux types de valeurs : intrinsèque et extrinsèque.

La figure 1 ci-dessous représente les liens hypothétiques entre les variables étudiées. Les flèches reflètent les hypothèses et leurs directions. Il a été supposé que les critères subjectifs du succès prédisent plus le succès perçu que les critères objectifs. Les critères subjectifs correspondent à la satisfaction de carrière. Il s'agit de la satisfaction des individus retirée des dimensions intrinsèques et extrinsèques de leur carrière, notamment l'accès aux opportunités de développement de carrières. Les critères objectifs comprennent les variables qui font l'objet d'une évaluation externe telles que le salaire, les promotions et le statut.

Figure 1 - Modèle théorique du succès de carrière perçu



- **Le succès subjectif et le succès perçu**

Des recherches ont montré que les individus peuvent être satisfaits de leurs emplois tout en ayant le sentiment que leurs carrières n'avancent pas (Poole *et al.,* 1993). De leur côté, Gattiker et Larwood (1989) indiquaient que les individus peuvent déclarer être satisfaits de leurs carrières sans pour autant les réussir. De même, la satisfaction d'emploi et de carrière peuvent influencer le bien-être personnel, notamment quand l'atteinte des niveaux hiérarchiques élevés entrainent du stress et des problèmes de santé (Poole *et al.,* 1993).

Hypothèse 1 : la satisfaction de carrière est reliée au succès de carrière perçu

- **Le succès objectif et le succès perçu**

Tout en reconnaissant que les critères subjectifs sont importants, Gattiker et Larwood (1989) affirment que les mesures externes telles que le statut et la position hiérarchique ont également une influence sur le succès de carrière perçu. Par exemple, un individu travaillant dans une entreprise en pleine expansion pourrait avoir plus d'opportunités de promotion et par conséquent, un succès de carrière perçu plus élevé (Poole *et al*., 1993). De même, il a été montré que le salaire, le statut et les promotions sont positivement corrélés au succès de carrière perçu (Turban et Dougherty, 1994 ; Kirchmeyer, 1998, Heslin, 2005 ; Abele et Spurk, 2009).
Hypothèse 2 : le succès objectif est relié au succès de carrière perçu

3. Méthodologie

Echantillon

Les données ont été collectées par l'entremise d'un questionnaire électronique auto-administré. L'enquête a été menée auprès de 362 cadres français du secteur privé âgés de plus de 35 ans. 22,1 % de l'échantillon sont des cadres dirigeants et 44,5 % cadres managers. 48 % ont un Bac + 5. Ils exercent une multitude de fonctions telles que « commercial, marketing » 21,3 %, « gestion, finance, administration » 19,3 %, « direction d'entreprise » 13,8 % et « études, R&D » 12,7 %. Les femmes représentent un tiers de l'échantillon.

Mesures des variables

Afin de valider les échelles utilisées et établir leur dimensionnalité, nous avons effectué une analyse factorielle en composantes principales (ACP) avec le logiciel SPSS version 20 puis nous avons vérifié la fiabilité de chaque construit en calculant l'alpha de Cronbach. Ensuite, nous avons procédé à une analyse factorielle confirmatoire (AFC) en utilisant la version 22 du logiciel AMOS et en créant un modèle d'équations structurelles afin de tester l'ajustement de chaque échelle aux données collectées.

Nous avons d'abord examiné la qualité de l'analyse, en utilisant les indicateurs en vigueur (Jolibert et Jourdan, 2006) que sont le test de spécificité de Barlett et le KMO (test de Kaiser, Mayer et Olkin), ainsi que la variance totale expliquée.

Le KMO indique si les variables retenues constituent un ensemble cohérent et permettent de constituer une ou des mesures adéquates d'un concept. Un KMO élevé signifie qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables, alors qu'un KMO faible (inférieur à 0,50) indique que l'analyse factorielle n'est pas adéquate (Kaiser et Rice, 1974). Le test de sphéricité de Bartlett permet de tester l'existence de corrélations entre les variables. Le test de Bartlett est statistiquement significatif lorsqu'il atteint le seuil de $p < 0,05$.

Le succès de carrière perçu

Le succès de carrière perçu a été mesuré à travers l'échelle à 4 items de de Turban et Dougherty (1994). Un exemple d'items pour cette mesure est : « *Vu mon âge et par rapport à une progression normale, ma carrière est : en retard, conforme ou en avance* » et « *Par comparaison avec mes collègues, ma carrière est une réussite ».*

Tableau 1 : Résultats du test de KMO et du test de Bartlett

KMO	0,779
Bartlett	466,094
(p)	,000

L'indice KMO (0,77) ainsi que le test de Bartlett significatif au seuil de p < 0.000 permettent d'accepter les résultats de cette analyse factorielle (Tableau 1).

L'ACP menée sur cette échelle indique que tous les items ont un poids supérieur à 0,50 sur un facteur principal expliquent plus de 63 % de la variance totale. L'analyse de fiabilité conduit quant à elle à un résultat très satisfaisant puisque l'alpha de Cronbach s'élève à 0,80 (Tableau 2)

Tableau 2 : ACP sur l'échelle du succès perçu

Items	**Composante 1**
Je considère que ma carrière est une réussite	,819
Par comparaison avec mes collègues, ma carrière est une réussite	,847
Mes proches trouvent que ma carrière est une réussite	,732
Vu mon âge et par rapport à une progression normale, ma carrière est *en avance*	,749
L'alpha de Cronbach	**0.80**
% de variance expliquée par le facteur	**63,33%**

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire par la méthode des équations structurelles indiquent un bon ajustement. Le chi-deux ($\chi 2$) de 3.134, le rapport $\chi 2$/ddl est de 1,567 inférieur à 5. Le GFI est d'une valeur de 0.996. Le RMSEA est de 0.04, cela correspond aux critères d'acceptation de cet indice. L'indice NFI est de 0.993, cette valeur est supérieur au minimum fixé (0.9) et le CFI est de 0.998, il dépasse la valeur minimale recommandée (0.9). L'ajustement du modèle aux données étant satisfaisant permet de confirmer la structure générale de l'échelle.

Le succès de carrière subjectif

Il a été mesuré à travers le concept de satisfaction de carrière. Nous avons utilisé l'échelle de Greenhaus *et al.* (1990) à cinq items du type « Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière » et « Je *suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences* ».

Tableau 3 : Résultats du test de KMO et du test de Bartlett

KMO	0,781
Bartlett	702,401
(p)	,000

L'indice KMO (0.781) ainsi que le test de Bartlett significatif au seuil de p < 0.000 indiquent des solutions factorielles acceptables (Tableau 3). L'ACP menée sur cette échelle indique que tous les items ont un poids supérieur à 0,50 sur un facteur principal expliquent 59 % de la variance totale. L'analyse de fiabilité conduit quant à elle à un résultat très satisfaisant puisque l'alpha de Cronbach s'élève à 0,82 (Tableau 3).

Tableau 4 : ACP sur l'échelle de la satisfaction de carrière

Items	**Composante 1**
Je suis satisfait(e) de ce que j'ai réalisé dans ma carrière.	,824
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs généraux de carrière.	,872
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs de rémunération.	,696

Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'avancement.	,802
Je suis satisfait(e) des progrès que j'ai accomplis par rapport à mes objectifs d'acquisition de nouvelles compétences.	,622
L'alpha de Cronbach	**0,82**
% de variance expliquée par le facteur	**59,1%**

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour cette échelle indiquent un bon ajustement. Le chi-deux (χ2) de 8,63, le rapport χ2/ddl est de 2,78 inférieur à 5. Le GFI est d'une valeur de 0.991. Le RMSEA est de 0.07, cela correspond aux critères d'acceptation de cet indice. L'indice NFI est de 0.988, cette valeur est supérieur au minimum fixé (0.9) et le CFI est de 0.992, il dépasse la valeur minimale recommandée (0.9). L'ajustement du modèle aux données étant satisfaisant permet de confirmer la structure générale de l'échelle.

Le succès de carrière objectif

Il est mesuré ici à l'aide d'un indice reflétant la rémunération, la progression de la rémunération, le statut hiérarchique (dirigeants, managers, non managers) et le nombre de promotions obtenues sur les dernières années. Celui-ci a donc été obtenu grâce à une ACP utilisant les quatre autres variables.

L'indice KMO (0.583) légèrement au-dessus du seuil d'acceptation ainsi que le test de Bartlett significatif au seuil de $p < 0.000$ indiquent des solutions factorielles acceptables (Tableau 5).

Tableau 5 : Résultats du test de KMO et du test de Bartlett

KMO	0,583
Bartlett	165,431
(p)	,000

Cette analyse a fait apparaître une dimension unique expliquant 45 % de la variance totale, qui nous permet donc d'obtenir, pour chaque répondant, un score de succès de carrière objectif qui « résume » l'ensemble des quatre facteurs objectifs.

Quant à l'analyse confirmatoire, les résultats sont satisfaisants. Le rapport χ2/ddl est de 2.296 inférieur à 5. Le GFI est d'une valeur de 0.997. Le RMSEA est de 0.06, cela correspond aux critères d'acceptation de cet indice. L'indice NFI est de 0.986, cette valeur est supérieur au minimum fixé (0.9) et le CFI est de 0.992, il dépasse la valeur minimale recommandée (0.9). L'ajustement du modèle aux données étant satisfaisant permet de confirmer la structure générale du construit « succès objectif ».

4. Résultats et discussion

Le tableau 6 présente les moyennes, écarts-type et corrélations des variables de cette étude. Il indique que le succès de carrière perçu est plus corrélé au succès de carrière subjectif ($r=0.69$; $p< 0.01$) qu'au succès de carrière objectif ($r=0.43$; $p< 0.01$).

Tableau 6 : corrélations

Variables	M	Ecart -type	Succès de carrière perçu	Succès de carrière objectif
Succès de carrière perçu	3,53	0,51	-	
Succès de carrière objectif	3,59	0,69	0,43*	-
Succès de carrière subjectif	-0,014	0,99	0,69*	0,44*

* La corrélation est significative au niveau 0.01

Afin d'étudier les liens entre nos variables, nous avons réalisé une régression sous SPSS 20. Le tableau 7 indique que le F de Fisher-Snedecor du modèle (178,15) est significatif à 0,000, ce qui montre que nos variables explicatives permettent de prédire le succès de carrière perçu.

Tableau 7 : ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig.
1	Régression	48,485	2	24,243	178,15	,000
	Résidu	48,853	359	,136		
	Total	97,338	361			

Le R2 est de 0,49 (Tableau 8). Notre modèle explique donc 49 % de la variance de la variable dépendante, ce qui est un résultat satisfaisant. Le R2 ajusté – qui tient compte du nombre de variables du modèle par rapport à la taille de l'échantillon – est identique au R2, ce qui indique une bonne robustesse du modèle.

Tableau 8 : Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R2	R2 ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,706	,498	,495	,36889

Les résultats de la régression (tableau 9) révèlent des liens statistiquement significatifs entre la satisfaction de carrière ($\beta = .622$, $p < .01$), le succès objectif ($\beta = .159$, $p < .01$) et le succès de carrière perçu. Ces résultats nous permettent de valider nos deux hypothèses. Ainsi, la satisfaction de carrière et le succès objectif sont positivement reliés au succès de carrière perçu. Nous constatons également que la satisfaction de carrière prédit le succès perçu plus que le succès objectif.

Nous avons examiné les possibilités de multi-colinéarité en utilisant les VIF (Variance Inflation Factors). En règle générale les problèmes de multi-colinéarité sont écartés lorsque les VIF sont inférieurs à 10 dans des modèles de régression (Ryan, 1997). Le VIF maximum obtenu dans chacun de nos modèles de régression a largement été en dessous de ce seuil. En effet il ne dépasse pas la valeur de 1.23, ce qui signifie que la multi-colinéarité ne constitue pas un problème pour nos résultats.

Tableau 9 : Analyses de régressions sur le succès perçu

Variable	Coefficient	Coef standard	t	sig	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	VIF
Constante	1,871		16,584	0,000		
Satisfaction de carrière	0,462	0,622	14,971	0,000	0,811	1,233
Succès objectif	0,083	0,159	3,841	0,000	0,811	1,233

Cette recherche avait pour objectif d'examiner le succès de carrière perçu à travers les deux dimensions objective et subjective du succès de carrière. Les paramètres estimés obtenus soutiennent notre modèle hypothétique postulant que les facteurs subjectifs telles que la satisfaction de carrière sont plus importants pour déterminer le succès de carrière perçu des cadres que les facteurs objectifs tels que la rémunération, l'augmentation de salaire, les promotions et le statut professionnel. Ce résultat corrobore les résultats des recherches antérieures révélant que les aspects intrinsèques du succès de carrière constituent des prédicteurs du succès de carrière plus importants que les indicateurs objectifs (Heslin, 2003, 2005 ; Korman *et al.,* 1981 ; Poole *et al*., 1993).

Le courant des carrières sans frontières stipule que le succès est plutôt de nature psychologique (Hall et Chandler, 2005) et plus fondé sur des critères subjectifs (Bastid et Roger, 2008). Ainsi, le succès ne dépend plus exclusivement de la progression hiérarchique ou salariale (Hall, 1996) mais plutôt des récompenses intrinsèques telles que l'autonomie, l'estime de soi et la satisfaction (Arthur, 1994). Cependant, le succès de carrière objectif représente également un facteur contribuant au succès de carrière perçu, ce qui confirme les résultats de travaux antérieurs montrant que les mesures objective constituent une composante essentielle du succès de carrière (Martin et Hanson, 1986 ; Ng *et al.,* 2005). Judge *et al.* (1995) ont montré que les rémunérations et les promotions expliquaient une grande variance du succès de carrière.

Contrairement aux recherches antérieures sur le succès de carrière, nous avons mesuré ce dernier à travers l'évaluation des perceptions individuelles des cadres et non seulement à travers la satisfaction de carrière (Judge *et al.,* 1995). Alors que la satisfaction de carrière mesure le succès de manière immédiate, le succès de carrière s'inscrit dans une perspective temporelle plus large et reflète divers aspects autres que les résultats mesurés par Greenhaus *et al.* (1990) tels que la satisfaction de vie (Baruch, 2001). Par ailleurs, certaines mesures ne semblent pas significatives pour certaines personnes qui travaillent sous contrats et sur projets où l'avancement hiérarchique et les promotions ne sont pas les mots d'ordre (Heslin, 2003).

De plus, la satisfaction de carrière se base exclusivement sur les aspirations et attentes individuelles et ne prend pas en compte les résultats d'autres personnes comme standards de comparaison (Heslin, 2005 ; Abele et Wiese, 2008). En effet, la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1654) permet aux individus de s'autoévaluer (Buunk *et al.,* 2007 ; Stapel et Blanton, 2004). En l'absence de standards personnels, les réalisations d'autrui telles que les promotions et le niveau de salaire peuvent renforcer les perceptions de soi et les sentiments du succès de carrière. Nos résultats montrent que les cadres questionnés se basent sur les résultats de carrière atteints par leurs pairs, mais aussi sur les critères relatifs à soi pour apprécier leur succès de carrière comme le prédit la littérature.

Chaque individu évalue périodiquement son succès de carrière à travers un processus différent de celui des autres (Guérin et Wils, 1992b). Ce processus peut conduire à un sentiment d'échec lorsque le parcours de carrière suivie ne répond pas à ses attentes initiales. En effet, la réussite ou l'échec constituent des expériences psychologiques importantes qui influencent fortement l'estime de soi et l'auto-efficacité (Bandura, 1993) qui à leur tour impactent la performance (Stajkovic et Luthans, 1997). Ainsi, comprendre le succès de carrière permet aux organisations de mieux cerner et répondre aux attentes de leurs cadres. Les entreprises pourront, par conséquent, proposer des alternatives de carrière lorsque les cheminements traditionnels ne sont plus envisageables ou plus satisfaisants, notamment lorsque ces derniers reposent sur des modèles de carrière qui ne tiennent pas compte des évolutions du contexte socioéconomique (Stumpf et London, 1981). En effet, le succès de carrière dépend du contexte dans lequel il est évalué. Dans les carrières organisationnelles, le succès est plus lié à la progression hiérarchique et à la sécurité d'emploi (Savickas *et al*., 2009). Cependant, à l'ère des carrières sans frontières, les individus deviennent « nomades » dans le sens où ils sont prédisposés à changer de travail ou d'entreprise et à embrasser de nouvelles carrières correspondant à leurs aspirations personnelles (Hall, 1996). Ils doivent alors « actualiser » leur notion du succès en fonction de leurs attentes (Guérin et Wils, 1992b). En outre, « *passer de la culture de la promotion à la culture du succès psychologique* » (Hall et Richter, 1990, p.12) est primordial notamment dans un contexte où les opportunités d'évolution verticale sont limitées. Face à cela, les organisations doivent privilégier les mouvements horizontaux de leurs cadres dans la mesure où ils apportent un enrichissement des tâches et un élargissement des responsabilités (Guérin et Wils, 1992b).

Etant donné l'importance du succès de carrière subjectif dans la définition du succès de carrière, les organisations ont intérêt à favoriser la satisfaction de carrière de leurs cadres ce qui permet de les fidéliser (Erdogan *et al.,* 2004), les motiver et les impliquer (Mirvis et Hall, 1996). La quête de motivation, d'implication et de loyauté par les employés incite les organisations à promouvoir la dimension idéologique du contrat psychologique. En effet, Thompson et Bunderson (2003) distinguent trois facettes du contrat psychologique : économique, développementale et idéologique. La première est plus transactionnelle, orientée sur le court terme et relative aux compensations au travail. Dans ce sens, Aryee *et al,* (1994) suggèrent qu'une politique de rémunération basée sur la « citoyenneté économique » aura une influence positive sur les attentes des employés en termes de succès de carrière. Qualifiée plutôt de relationnelle, la dimension développementale est orientée sur le long terme et implique des actions de formation continue et de développement professionnel. Les marchés d'emplois, de plus en plus turbulents et compétitifs, font

que l'apprentissage continu soit aujourd'hui un facteur clé du succès de carrière (Eby *et al*., 2003). Ainsi, développer l'employabilité des employés et les préparer à la mobilité constituent les missions de l'organisation responsable (Dietrich, 2010). Quant à la dimension idéologique, elle renvoie à la responsabilité de l'organisation à favoriser le bien-être social des employés. Collins et Porras (1996) suggèrent que les organisations performantes défendent une bonne cause afin de capter l'imagination morale « *moral imagination* » de leurs employés et les autres parties prenantes. Ainsi, même si chacun désire que ses efforts soient bien récompensés, les vraies motivations pour beaucoup d'employés proviennent de la perception que leurs emplois ont un sens (George, 2001). Dans ce sens, la congruence personne-organisation joue un rôle important dans l'élaboration du contrat psychologique (Bretz et Judge, 1994) dans la mesure où les individus choisissent les organisations pour lesquelles ils vont travailler sur la base d'une compatibilité entre leurs valeurs individuelles et celles de l'organisation (Ballout, 2007). Cette congruence semble influencer positivement la satisfaction et le succès de carrière (Ng *et al.,* 2005). Par conséquent, les organisations peuvent améliorer leur processus de recrutement afin d'optimiser la compatibilité des candidats avec les valeurs et la culture organisationnelles.

Les résultats de notre recherche démontrent l'intérêt d'évaluer à la fois les dimensions objective et subjective du succès de carrière (Gattiker et Larwood, 1986, 1988). Etudier leurs interactions permettra aux organisations d'apprécier leurs pratiques managériales en termes de gestion de carrières (Arthur *et al*., 2005). Afin d'identifier la nature des aspirations et les attentes de leurs cadres, les organisations peuvent offrir des services d'accompagnement et d'orientation de carrière. Par exemple, les conseillers de carrière ou les mentors permettent d'affiner les choix professionnels et d'élaborer des stratégies de carrière en adéquation avec ses objectifs personnels (Schein, 1984 ; Shaffer, 1987). Des recherches ont souligné le rôle du mentorat sur le succès de carrière tant objectif que subjectif du protégé (Allen *et al.*, 2004) grâce à un rôle d'avancement de carrière et un rôle de soutien psychologique (Kram et Isabella, 1985). Ces pratiques seront également profitables aux entreprises dans le sens où le succès personnel peut contribuer au succès organisationnel (Hennequin, 2009).

Bibliographie

Abele, A. E. et Spurk, D. (2009). "The longitudinal impact of self-efficacy and career goals on objective and subjective career success", *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 53-62.
Abele, A. E., et Wiese, B. S. (2008). "The nomological network of self-management strategies and career success". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*(4), 733-749.
Association pour l'emploi des cadres (2016). *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*. Paris : Les études de l'emploi cadre, No. 2016-32.
Arthur, M. B. et Rousseau, D. M. (1996). "A Career Lexicon for the 21st Century". *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
Arthur, M. B., (1994). "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry". *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295–306.
Arthur, M. B., (2008). "Examining Contemporary Careers: A Call for Interdisciplinary Inquiry". *Human Relations*, 61(2), 163-186
Arthur, M. B., Khapova, S. N. et Wilderom, C. P. M. (2005). "Career Success in a Boundaryless Career World". *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
Aryee, S., Chay, Y. W., et Tan, H. H. (1994). "An examination of the antecedents of subjective career success among a managerial sample in Singapore". *Human relations*, *47*(5), 487-509.
Ballout, H. I. (2007). "Career success: The effects of human capital, person-environment fit and organizational support". *Journal of managerial psychology*, *22*(8), 741-765.
Bandura, A. (1993). "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning". *Educational Psychologist*, 28, 117–148.
Baruch, Y. (2001). "Employability: a substitute for loyalty?", *Human Resource Development International*, 4(4), 543-566.
Baruch, Y. (2006). "Career Development in Organizations and beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints". *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.
Bastid, F. et Bravo, B. (2006). "Réussir sa carrière : approche conceptuelle". Comportement organisationnel. Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnelle. 2, 143-168. Bruxelles : De Boeck.
Bastid, F. et Roger, A. (2008). "Sentiment de réussite de carrière, qualité du travail et équilibre de vie". Congrès AIPTLF, Québec, p.13.
Boudreau, J. W., Boswell, W. R., et Judge, T. A. (2001). "Effects of personality on executive career success in the United States and Europe". *Journal of vocational behavior*, *58*(1), 53-81.

Bouffartigue, P. (2001). “Les métamorphoses d’un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix”. *Travail et emploi*, *86*(4), 107-125.
Bravo-Bouyssy, K. (2011). “Les entrepreneurs en solo: Différentes logiques de creation”. *Revue de l’Entrepreneuriat*, 9(1), 4-28.
Bretz, D. et Judge, T. A. (1994). “Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success”. *Journal of Vocational behavior*, *44*(1), 32-54.
Briscoe, J. P., Hall, D. T. et DeMuth, R. L. F. (2006). “Protean and boundaryless careers: An empirical exploration”. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30–47.
Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., et Larson, R. (1996). “Career pandemonium: Realigning organizations and individuals”. *The Academy of Management Executive*, *10*(4), 52-66.
Buunk, A. P., Peiró, J. M., et Griffioen, C. (2007). “A positive role model may stimulate career-oriented behavior”. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*(7), 1489-1500.
Collins, J. C., et Porras, J. I. (1996). “Building your company's vision”. *Harvard business review*, *74*(5), 65.
Comeau, Y. et Davister, C. (2008). “La GRH en économie sociale : l’inclusion des travailleurs en tant qu’innovation « socialement responsable»”, *Revue Internationale de psychosociologie*, 2, 203-223.
Cousin, O., et Groux, G. (2005). “Du travail à la société: Valeurs et représentations des cadres”. In *Du travail à la société: valeurs et représentations des cadres,* 10, p. 142.
Dalton, G. W., Thompson, H. P. et Price, R. L. (1977). “The Four Stages of Professional Careers: A New Look at Performance by Professionals”. *Organizational Dynamics*, 6(1), 19–42.
Dany, F., Mallon, M. et Arthur, M. B. (2003). “The odyssey of career and the opportunity for international comparison”. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 705–712.
DeFillippi, R. J. et Arthur, M. B. (1994). “The boundaryless career: A competency-based perspective”. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307–324.
Dietrich, A. (2010). “L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi? ”. *Revue de l’organisation responsable*, *5*(1), 30-38.
Dries, N., Pepermans, R. et Carlier, O. (2008). “Career success: Constructing a multidimensional model”. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254–267.
Eby, L. T., Butts, M. et Lockwood, A. (2003). “Predictors of success in the era of the boundaryless career”. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
Erdogan, B., Kraimer, M. L. et Liden, R. C. (2004). “Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support”. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
Falcoz, C. (2001). “La carrière "classique" existe encore : le cas des cadres à haut potentiel”. *Gérer et Comprendre*, 645, 4–11.
Festinger, L. (1954). “A theory of social comparison processes”. *Human Relations*, 7, 117–140.
Gattiker, U. E., et Larwood, L. (1986). “Subjective career success: A study of managers and support personnel”. *Journal of business and psychology*, *1*(2), 78-94.
Gattiker, U. E., et Larwood, L. (1988). “Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction”. *Human relations*, *41*(8), 569-591.
Gattiker, U. E., et Larwood, L. (1989). “Career success, mobility and extrinsic satisfaction of corporate managers”. *The Social Science Journal*, *26*(1), 75-92.
George, W. W. (2001). “Medtronic's chairman William George on how mission-driven companies create long-term shareholder value”. *The Academy of Management Executive*, *15*(4), 39-47.
Greenhaus J. H, Parasuraman S. et Wormley W. (1990). “Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes”. *Academy of Management Journal*, 33, 64–86.
Greening, D. W., et Turban, D. B. (2000). “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce”. *Business and Society*, 39(3), 254–280.
Guérin G. et Wills T. (1992a). “La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels ”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 5(6), 13–30.
Guérin G. et Wils T. (1992b). « La gestion des typologies des carrières: une typologie des pratiques ”. *Gestion*, 17(3), 48–63.
Gunz H. P. et Heslin P. A. (2005). “Reconceptualizing career success”. *Journal of Organzational Behavior,* 26, 105–111.
Hall D. T. (1996). “Protean Careers of the 21st Century”. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
Hall D. T. et Chandler D. E. (2005). “Psychological success: When the career is a calling”. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155-176.
Hall D. T. et Richter J. (1990). “Career gridlock: Baby boomers hit the wall”. *The Executive*, 4(3), 7-22.
Hall R. (1992). “The Strategic Analysis of Intangible Resources”. *Strategic Management Journal*, 13, 135–14.

Handy, C. (1989). “The Age of Unreason. In Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career”. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365–380.
Hennequin, E. (2009). “L'opérationnalisation du succès de carrière : intérêts et limites des outils actuels”. Colloque 6èmes journées d'études sur les Carrières, Nantes, 18 p.
Heslin, P. A. (2003). “Self-and other-referent criteria of career success”. *Journal of Career Assessment*, 11(3), 262-286.
Heslin, P. A. (2005). “Conceptualizing and evaluating career success”. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
Holland, J. L. (1966). “A psychological classification scheme for vocations and major fields”. *Journal of counseling psychology*, *13*(3), 278.
Igalens, J. et Tahri, N. (2012). “Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d’une échelle de mesure”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 83, 3-19.
Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006). *Marketing Research : Méthodes de recherche et d’études en marketing*, Paris : Dunod.
Judge T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. et Bretz, R. D. (1995). “An empirical investigation of the predictors of executive career success”. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.
Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoersen, C. J. et Barrick, M. R. (1999). “The Big Five personality traits, general mental ability and career success across life span”. *Personal Psychology*, 52, 621-652.
Kaiser, H. F., et Rice, J. (1974). “Little jiffy, mark IV”. *Educational and psychological measurement*, *34*(1), 111-117.
Kirchmeyer, C. (1998). “Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences”. *Journal of Management*, 24, 673–692.
Kopelman, S., Feldman, E. R., McDaniel, D. M. et Hall, D. T. (2012). “Mindfully negotiating a career with a heart”. *Organizational Dynamics*, 41(2), 163–171.
Korman, A. K., Wittig-Berman, U., et Lang, D. (1981). “Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers”. *Academy of Management Journal*, *24*(2), 342-360.
Kram, K. E., et Isabella, L. A. (1985). “Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development”. *Academy of management Journal*, *28*(1), 110-132.
Laufer, J. et Paradeise, C. (1982). “Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières de cadres”. *Sociologie du travail*, 24(4), 473-478.
Lemire, L. (2003). “Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée”. *Management International*, 7(4), 1–16.
Livian, Y. F. (2006). *Être cadre, quel travail?* Paris : Anact.
Martin, J, K. et Hanson, S, L, (1986). “Sex, family wage-earning status, and satisfaction with work”. *Work and Occupations,* 12(1), 91-109.
Mignonac, K., et Herrbach, O. (2004). “Linking work events, affective states, and attitudes: An empirical study of managers' emotions”. *Journal of Business and Psychology*, *19*(2), 221-240.
Mirvis, P. H. et Hall, D. T. (1994). “Psychological success and the boundaryless career”. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
Mongrand, J.-P. (1999). *Les cadres et les 35 heures : mode d’emploi*. Paris : Les Éditions d’Organisation.
Ng, T. W. H., Eby L. T., Sorensen, K. L. et Feldman, D. C. (2005). “Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis”. *Personnal Psychology*, 58, 367–408.
Nicholson, N. et De Waal-Andrews, W. (2005). “Playing to win: Biological imperatives, self-regulation and trade-offs in the game of career success”, *Journal of Organizational behavior*, 26, 137-154.
Poole, M. E., Langan-Fox, J., et Omodei, M. (1993). “Contrasting subjective and objective criteria as determinants of perceived career success: A longitudinal study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *66*(1), 39-54.
Ramasamy, B., et Yeung, M. (2009). “Chinese consumers’ perception of corporate social responsibility (CSR)”. *Journal of Business Ethics*, *88*, 119-132.
Rousseau, D. M. (1990). “New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts”. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
Rousseau, D. M., et Tijoriwala, S. A. (1998). “Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures”. *Journal of organizational Behavior*, 679-695.
Saulquin J. Y. (2004). “GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises française”, Actes du Congrès de l’AGRH, 2477-2496.
Saussois, J. M. (2008). “Théories des organisations et management public: quel rapport? ”. *Politiques et management public*, *26*(3), 101-109.
Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J. et al. (2009). “Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century”. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250.

Schein, E. H. (1971). “The individual, the organization and the career: A conceptual scheme”. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401–426.
Schein, E. H. (1974). “Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates”, Technical Report No.1, Cambridge, MA: MIT, Alfred Sloan School of Management.
Schein, E. H. (1984). “Culture as an environmental context for careers”. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
Schein, E. H. (1990). “Career anchors and job/role planning: the links between career pathing and career development” (Vol. 3192). Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
Schein, E. H. (1996). “Career anchors revisited Implications for career development in the 21st century”, *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80–88.
Schooler, C. et Schoenbach, C. (1994). “Social class, occupational status, occupational selfdirection, and job income: A cross-national examination”. *Sociological Forum*, 9, 431-58.
Seltzer, A. et Sammartino, A. « (2009). “Internal labour markets Evidence from two large Australian employers”. *Australian Economic History Review*, 49(2), 107–137.
Shaffer, G. S. (1987). “Patterns of Work and Nonwork Satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, 72, 115-124.
Spector B. (2008). “Business Responsibilities in a Divided World: The Cold War Roots of the Corporate Social Responsibility Movement”, *Enterprise and Society*, 9(2), 314-336.
Stajkovic, A. D. et Luthans, F. (1997). “A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance 1975–1995”, *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122–1149.
Stapel, D. A., et Blanton, H. (2004). “From seeing to being: Subliminal social comparisons affect implicit and explicit self-evaluations”. *Journal of personality and social psychology*, *87*(4), 468-481.
Stumpf, S. A. et London, M. (1981). “Management promotions: Individual and organizational factors influencing the decision process”. *Academy of Management Review*, 6(4), 539-549.
Sullivan, S. E. (1999). “The changing nature of careers: A review and research agenda”. *Journal of management*, *25*(3), 457-484.
Super, D. E. (1975). “Career education and career guidance for the life span and for life roles”. *Journal of Career education*, *2*(2), 27-42.
Thévenet, M. (2009). « Crise et GRH ». Revue française de gestion, (3), 37-41.
Thompson, J., et Bunderson, J. (2003). “Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract”. *The Academy of Management Review, 28*(4), 571-586.
Turban, D. B. et Dougherty, T. W. (1994). “Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success”. *Academy of Management journal*, 37(3), 688-702.
Turban, D., et Greening, D. (1997). “Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”. *The Academy of Management Journal, 40*(3), 658-672.
Valentine, S., et Fleischman, G. (2008). “Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction”. *Journal of business ethics*, *77*(2), 159-172.
Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., Kidwell, R. E., et Page, K. (2011). “Corporate ethical values and altruism: The mediating role of career satisfaction”. *Journal of Business Ethics*, *101*(4), 509-523.
Walsh J. P, Weber K. et Margolis, J. D. (2003). “Social Issues in Management: Our Lost Cause Found”, *Journal of Management*, 29(6), 859-881.
Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. et Graf, I. K. (1999). “The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success”. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 577–595.
Wilensky, H. L. (1961). “Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle mass”. *American Sociological Review*, 26 (4), 521–539.

MODES DE CONTROLE SOCIAL ET DYNAMIQUE DE CHANGEMENT : CAS DU SECTEUR PUBLIC

Otman AZZARRADI
Doctorant
SJES (LURIGOR) Université M^{ed} Premier OUJDA.
o.azzarradi@ump.ac.ma

Khalid FIKRI
Professeur habilité
FSJES (LURIGOR) Université M^{ed} Premier OUJDA.
Fikri_khalid@yahoo.fr

Résumé
Ce travail de recherche porte sur la question fondamentale de la nature et du rôle des modes de contrôle social dans une situation de changement. Nous montrons, à travers une étude de cas qualitative, que les modes de contrôle, définis comme toute force créatrice d'ordre, peuvent avoir un rôle important dans la gestion dynamique du changement dans le secteur public en prenant illustration la création d'une unité de notification et de recouvrement dans les tribunaux. Cette contribution dépend toutefois de la nature du changement (intentionnalité et son mode de diffusion) et de la phase de son processus (maturation, déracinement, enracinement).
Mots clés : Modes de contrôle social, changement organisationnel, dynamique.

Abstract
This study addresses the question of the nature and role of modes of social control in a situation of change in a public administration. We show, through a qualitative case study, that modes of social control, defined as any creative force of order, can play an important role in the dynamic management of change in the public sector by illustrating the creation of a from unit notification and recovery in the courts. The successful use of this control on the nature of the change and the phase of its process (maturation, uprooting, rooting).
Key words: Social control mode, Organizational change, dynamic.

Introduction
Que retenir du monde d'aujourd'hui ? Principalement ceci : dynamique, changeant, volatil voire chaotique. Ceux-ci sont envisagés comme une posture permanente affectant les organisations et les individus qui les composent (Presqueux et Triboulois, 2004). Il s'agit aussi d'une réalité qui bouscule de plus en plus les repères, mais aussi les modes de décision, d'action et de contrôle. Comme le précise (Vandangeon-Derumez, 1998), le changement tend à devenir la règle et la stabilité l'exception. Celui-ci peut être déclenché suite à des causes différentes en interne et en externe.
La réflexion devrait se reposer sur une problématique claire, à savoir que chaque organisation soumise au changement et aux contingences crisogènes de son environnement, se devrait d'intégrer « la gestion du changement dans sa structure même » (Drucker, 2000). Par ailleurs, il est largement admis que le changement qu'il soit dans des organisations privées ou publiques, implique un accroissement des risques dont la gestion devrait se faire de manière proactive. En d'autres termes, il faudrait d'ores et déjà s'organiser et gérer les risques dans le cadre d'un changement « perpétuel ».
Une autre problématique s'invite au débat et interroge les modes de contrôle dans une dynamique de changement. En effet, l'intérêt du contrôle réside dans le fait qu'il constitue un levier essentiel de l'efficacité et de la maîtrise des opérations du fait qu'il oriente et influence le comportement des acteurs de l'organisation vers l'atteinte des objectifs organisationnels (Chiapello, 1994, 1996, 1997). Dans une situation de changement, son importance l'est encore plus car on s'appuierait dessus pour réussir une rupture avec des schémas organisationnels inefficaces.

Partant de là, ce travail de recherche tourne autour de la problématique des modes de contrôle social dans une dynamique de changement. Plus précisément, nous nous interrogeons sur la nature, la typologie et le rôle de la dimension sociale du contrôle dans les différentes situations de changement. Nous tenterons de montrer à travers une étude de cas qualitative que les modes de contrôle exercés sur les acteurs pourraient avoir un rôle crucial dans la gestion dynamique du changement. Par celle-ci nous entendons à la fois la typification du changement par rapport aux facteurs suivants : sa nature (réglementaire, informatique, organisationnel), son intentionnalité au sens de Vandangeon-Derumez (1998) qui oppose le changement imposé au changement volontaire, son mode de diffusion (changement progressif et changement radical) et son processus (les phases de maturation, de déracinement et d'enracinement).
Pour traiter cette problématique nous structurons cette communication en trois points. Nous commencerons par le cadre conceptuel, où sera exposée la dimension sociale des modes de contrôle et ce que nous entendons par la dynamique du changement. Ensuite, nous présenterons les éléments de la problématique et de la méthodologie dans un deuxième point. Finalement, un troisième point pour l'exposé des résultats et la discussion.

1. Modes de contrôle social dans une dynamique de changement organisationnel

Dans ce point, l'accent sera mis sur le cadre conceptuel : la dimension sociale du contrôle et les modes de contrôle social (1), la dynamique du changement (2) et une synthèse des rôles et usages du contrôle dans une dynamique de changement (3).

1.1. Les modes de contrôle social

La littérature portant sur le contrôle identifie trois courants : Un courant **classique**[8], un autre dit **sociologique**[9] et enfin, un courant issu **des théories des organisations**[10]. Partant de là, une des meilleures définitions du contrôle dans l'organisation nous est proposée par Bouquin (1991, p.20) qui définit le contrôle comme étant l'ensemble des dispositifs sur lesquels comptent les dirigeants d'une organisation pour orienter les comportements des parties prenantes à celle-ci.
La vision du contrôle selon Chiapello (1994, 1995, 1997) s'inscrit dans la même veine, en le qualifiant de toute influence créatrice d'ordre[11]. Ainsi, sous l'effet de cette influence, les degrés de libertés des personnes contrôlées se trouvent réduits et ne s'inscrivent pas dans une perspective intentionnelle.
À partir de cette approche, sur laquelle nous nous positionnons, le contrôle est un concept qui dépasse le sens de la maîtrise. Ainsi, une situation, dite contrôlée, ne suppose pas automatiquement qu'elle soit maitrisée par les responsables. Dès lors, le contrôle serait une alliance de dispositifs mis en place par le management (contrôle formel et visible) avec ceux qui émergent des interactions pesant sur les comportements (Chiapello, 1996), qui peuvent concerner l'autocontrôle et le contrôle social (Bouquin, 1997).
Notons donc que cette conception du contrôle est porteuse d'une **dimension sociale** forte, dans la mesure où sa finalité se résume dans son instrumentation de la gestion sociale (Hopwood, 1994). Les membres de l'organisation s'en servent comme un moyen de domination d'une classe ou d'une catégorie professionnelle sur une autre, ou même comme un catalyseur des aspirations sociales des membres à travers la structuration.
Ceci s'explique par la nécessité de l'intervention des ressources humaines dans le processus du contrôle à l'instar des autres processus de gestion. Cette idée telle qu'elle a été traitée dans la littérature peut prendre plusieurs formes.
La première fonction du contrôle étant celle de la **convergence des buts,** dans la mesure où, naturellement, les membres d'une organisation ne poursuivent pas spontanément les buts de l'organisation et n'appliquent pas les stratégies choisies par celle-ci (Fiol, 1991). Le contrôle est alors nécessaire pour réduire cet écart entre les buts personnels et organisationnels. Ainsi, Merchant (1985), justifie ce contrôle social, par trois raisons : le <u>manque de la direction</u> ; les gens ne savent pas ce qui est attendu d'eux. <u>Le manque de motivation</u> ; même s'ils connaissent parfaitement ce qui est attendu d'eux, ils ne font pas ce que l'organisation souhaite d'eux. Finalement, les <u>limitations personnelles</u> ; les gens se trouvent incapables de faire ce qui est attendu d'eux.

[8] Le courant **classique** considère l'autorité hiérarchique comme la seule source du contrôle et cherche son instrumentalisation.
[9] Le courant **sociologique** s'intéresse au pouvoir et à l'influence dans les organisations et étudie les situations de contrôle.
[10] Le courant issu des théories des organisations considère le contrôle comme une fonction de l'organisation et cherche à comprendre ses modes d'exercice.
[11] Une personne est en situation de contrôle lorsque son comportement est influencé par quelqu'un/ ou quelque chose.

La deuxième fonction sociale du contrôle trouve ses origines dans l'ensemble des **influences extérieures s'exerçant sur les individus,** dans le sens où la société peut affecter leur capacité à réaliser les tâches dans l'organisation qui n'est pas la totalité de leur monde.
Comme troisième fonction du contrôle social, c'est un **moyen combattant le désordre et l'entropie naturelle de l'organisation**, via la comparaison entre les actions des personnes se comportant sur la base de leurs informations individualistes et les actions organisationnelles. Le rôle du contrôle à ce niveau-là est de réduire l'écart entropique entre les deux types de comportements résidant dans l'uniformité (Chiapello 1994).
La quatrième fonction du contrôle sociale serait celle du besoin de **coordination** souvent associé, par de nombreux auteurs, au contrôle. Dès lors, un besoin de contrôle ne serait qu'un besoin de coordination et plus l'ajustement mutuel est important plus le contrôle devient important Follet (1937)[12]. Pour Dalton (1971)[13], l'organisation est une image de la société où la coordination est le centre du système, ce qui permet de dire que l'organisation implique le contrôle, qui va inévitablement de pair avec l'organisation.
Dans la pratique, malgré la divergence des intérêts et des comportements ainsi que les tensions entre les membres de l'organisation, ceux-ci parviennent à travailler dans un cadre d'ordre et de coordination. En effet, ces derniers sont considérés comme les principales fonctions et sources du contrôle (Tannenbaum 1968)[14], et permettent par-là même de réduire l'éventail des actions possibles (Chiapello, 1994).

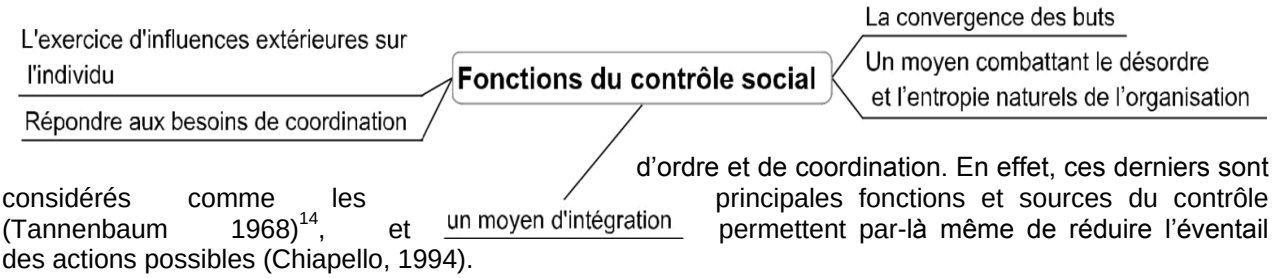


Figure 1 : Les fonctions du contrôle social (Par nous-même)

Un dernier concept associé éventuellement au contrôle est celui **de l'intégration**, qui renvoie à l'idée de la construction d'un ensemble cohérent qui est celle de la convergence des buts.
Ces fonctions du contrôle dans sa dimension sociale ont été résumées par Hopwood (1994) en quatre niveaux, d'abord l'exercice d'une influence sur les attitudes individuelles, par la suite, l'exercice d'une pression sur le groupe, la structure des organisations et finalement le façonnage de l'environnement économique et social.
Le contrôle, quel que soit sa typologie et son objectif, s'exerce à travers des modes de contrôle. Ceux-ci ont été défini par Chiapello (1994, 1996) comme toute configuration cohérente intégrant les six éléments présentés dans la figure ci-après, à savoir : « La **source** de l'influence (qui ou qu'est-ce qui exerce le contrôle) ? », « **Sur quoi** s'exerce le contrôle ? », « la **réaction** et l'attitude de celui qui est **soumis** au contrôle », « les **moments** privilégiés où le contrôle s'exerce ? », « le **processus** par lequel l'influence s'exerce » et « le **moyen**, **instrument** ou vecteur employé par le contrôle » (Chiapello, 1994, 1995, 1997).
Notre objet étant le contrôle social qui concerne les ressources humaines de l'organisation comme une partie exerçant ou subissant le contrôle. Dès lors, les modes de contrôle social seraient toute configuration cohérente intégrant les quatre éléments suivants : source du contrôle, objet du contrôle, réaction du contrôlé et les moyens utilisés pour contrôler (Boungab, 2005, 2012).
La figure ci-après présente une synthèse des modes de contrôle social basée sur les travaux de Chiapello (1994, 1996, 1997).

[12] Cité par Chiapello (1994).
[13] op. cit.
[14] op. cit.

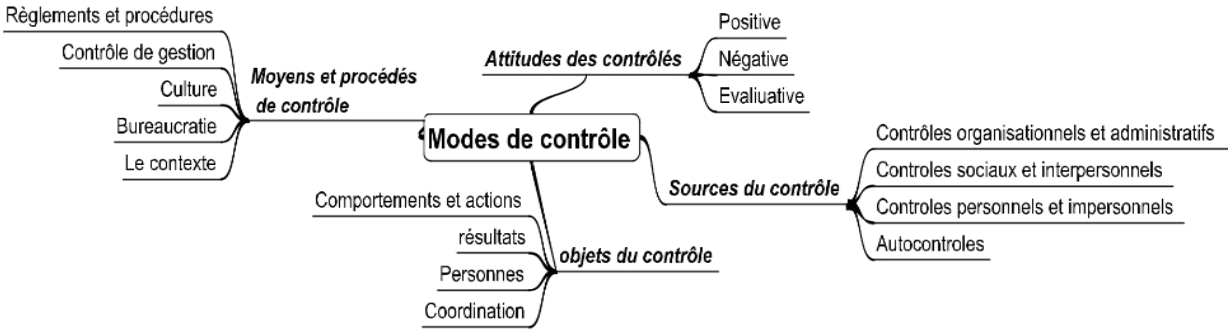


Figure 1 : les facteurs explicatifs d'un mode de contrôle social (Chiapello, 1994, 1996, 1997) et Boungab (2005).

2. Dynamique du changement : entre son intentionnalité et son mode de diffusion

La définition du changement organisationnel, dans le cadre du courant processuel, se focalise sur son émergence et son évolution dans le temps, ainsi que sur les facteurs définissant sa nature. Dès lors, le changement doit parvenir aux aspirations de ses promoteurs via sa conduite et sa gestion. La bonne réalisation de ces opérations doit reposer sur des outils de gestion.

La réflexion sur le changement organisationnel et le rôle que peut y jouer les dimensions sociales et RH sont d'actualité (Livian, 2005). Ainsi, de nombreux auteurs se sont intéressés au rôle du contrôle face à un changement organisationnel (Touchais 2006, Touchais et al. 2009 ; Ezzamel, 1994 ; Margaret, 1999). Dans le même ordre d'idées, David (1998) affirme que la nature et le rôle des outils de gestion en général, et les modes de contrôle en particulier, diffèrent selon le type du changement et selon les phases de son processus.

La nature du changement se définit par rapport à l'intentionnalité du changement et son mode de diffusion, alors les phases de son processus sont données par sa décortication en des tâches et activités successives.

2.1 Les facteurs agissant sur la dynamique des processus du changement

Les facteurs qui agissent sur la dynamique du changement organisationnel peuvent être regroupés en deux facteurs, l'intentionnalité et le mode de diffusion du changement (Vandangeon-Derumez, 1998). L'intentionnalité est un facteur qui agit sur la décision de changer et la nature du changement à engager. Elle oppose un changement imposé par les lois de l'environnement, à un changement résultant de l'intervention volontaire de l'homme ou un changement construit.

Le changement est **imposé**[15] dans les cas où les dirigeants se trouvent obligés de changer et de redresser la situation. Il prend la forme d'adaptations graduelles ou un redressement, selon le niveau d'alignement de l'organisation à son environnement (Allaire et Firsiroto 1988). Pourtant, cette idée n'est que la perception qu'ont les acteurs de la réalité. Dès lors, le choix d'engager ou non un changement devient **volontaire**.

Le changement dit **construit ou volontaire**[16] est celui qui se base sur la volonté d'un acteur en espérant une meilleure performance (Vandangeon-Derumez, 1999). Le leader, appelé aussi promoteur du changement (Livian, 2005), étant le premier intervenant dans le processus du changement. Son choix se trouve influencé par son intuition, sa personnalité et sa façon d'interpréter les événements (Isabella 1990), ou même sur sa conception de l'autorité, son histoire personnelle, ainsi que la culture professionnelle ou organisationnelle auxquelles il est adhérant (Livian, 2005). À ce niveau, le leader peut engager le changement, comme il peut le freiner. Par ailleurs, le plus grand défini d'un changement étant de gérer la résistance des acteurs dans le cas où leurs intérêts se trouvent touchés (Crozier et Freiberg, 1977).

Quant au deuxième facteur de la dynamique du changement, celui du mode de sa diffusion, il vise à expliquer comment il se développe dans l'organisation. Ce facteur oppose un changement **brutal** à un changement **progressif**[17].

---

[15] Appelé aussi un changement **prescrit (**Touchais, 2006), **dirigé**, **planifié (**Mintzberg, 1999) ou **négocié (**Morin, 1988 ; cité par Touchais, 2006).

[16] Connu aussi sous divers vocables tels que le changement **construit**, **progressif (**Giroux et Giordano (1998) cité par Touchais (2006), n**égocié** (Morin 1988, cité par Vandangeon-Derumez, 1999) ou **planifié (**Mintzberg et al., 1999).

[17] Simons (1994, 1995) parle de l'ampleur du changement qui oppose l'évolution à la révolution ou le changement incrémental au changement radical (Miller 1982 ; Pettigrew 1990).

Lorsque l'évolution d'une composante de l'organisation n'entraîne pas la transformation des autres composantes, nous parlons d'un changement progressif (pas à pas). Celui-ci se caractérise par des ajustements marginaux et graduels à l'intérieur d'un cadre établi (Simons 1994,1995), en réponse aux perturbations de l'environnement (Greiner 1972). Par accumulation, ce changement devient important sans que la structure profonde soit changée et sans que les pratiques actuelles soient remises en cause (Miller 1982 et Gersick 1991).
Le changement est appelé brutal (ou radical) lorsque le projet entraine une modification globale du système, avec une destruction rapide et irréversible de l'ancien cadre (Quinn 1980 ; Simons 1994).
Traiter la dynamique du changement en identifiant seulement ses facteurs explicatifs reste incomplète en l'absence d'un découpage processuel retraçant son évolution temporelle.

2.2. Les processus de changement.

Selon Collerette et al. (1997), *le processus de changement fait référence aux différentes phases vécues par le système social qui doit l'intégrer*, soit une réponse planifiée aux pressions de l'environnement et aux forces internes de l'organisation (Alas 2008, cité par Sghari 2015). Ainsi, ce processus regroupe deux éléments, à savoir, son **rythme** et le **chemin** qu'il a suivis (Vandangeon-Derumez et al. 2013). En parlant du rythme, le changement peut être rapide ou lent. Quant au chemin, le changement peut ainsi suivre différentes phases ou progresser de façon continue sans qu'il soit possible d'identifier des phases. Dans cette étude nous nous intéressons aux changements processuels suivant des phases adaptées par des parties de l'organisation.
Parmi les auteurs ayant traité le changement comme processus, nous trouvons d'abord Lewin (1951) qui a identifié les trois phases suivantes du processus de changement : **dégel**, **mouvement** et **regel**. Ensuite Vandangeon-Derumez (1998) qui a essayé d'identifier à son tour trois phases du processus du changement : la **maturation**, le **déracinement** et **l'enracinement**, en confirmant les résultats admis par Lewin (1951), Enfin Vas (2005) qui a décomposé le processus du changement en trois grandes périodes : Le **lancement**[18], **l'activation**[19] et la **consolidation**[20].
On peut conclure à travers les trois auteurs que le changement est un processus de trois phases. Le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) et celui de Vas (2005) sont basés sur une dynamique d'action, tandis que celui de Lewin est basé sur la dynamique du groupe, ce qui limite les comparaisons et biaise son objectivité. Dans le cadre de cette étude, nous allons opter pour le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) comme pivot d'analyse.
L'analyse processuelle par les phases permet de caractériser le processus du changement selon trois phases de développement : maturation, déracinement et enracinement.

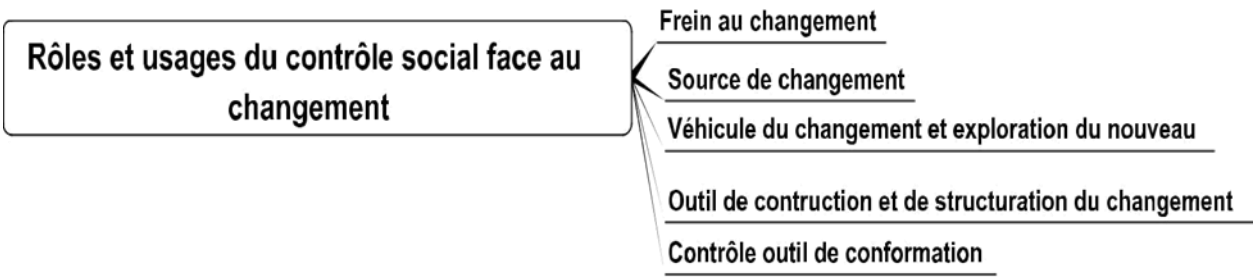
- **La phase de maturation** précède l'annonce publique du changement. Elle correspond à la prise de conscience, par le leader, de la nécessité de changer. En effet, elle se traduit par l'élaboration d'un projet de changement plus ou moins formalisé avec une nouvelle vision, un nouveau cadre organisationnel et une démarche à suivre pour changer.
- **La phase de déracinement** marque la diffusion, la communication et la mise en œuvre du projet de changement au sein de l'organisation. À ce niveau, des actions d'accompagnement du changement deviennent nécessaires, en plus d'une attention qui doit se porter sur les initiatives et les nouvelles idées émises par les acteurs.
- **La phase d'enracinement** traduit l'ancrage du changement au niveau de l'activité quotidienne de l'organisation. Le changement n'est plus un projet mais une réalité imposée vue que le nouveau cadre du travail est mis en place.

2.3. Les rôles et usages du contrôle social face au changement organisationnel.

En examinant les évolutions qu'ont connues les outils de gestion en général et ceux du contrôle en particulier, nous constatons que le contrôle peut toujours continuer son évolution vers de nouveaux rôles, en l'occurrence la gestion, le pilotage et la conduite du changement.
En effet, la littérature portant sur le contrôle a identifié de nombreux rôles et usages potentiels du contrôle face à une situation de changement. Cette présentation repose sur les apports de Touchais (2006), Touchais et al. (2009), Chiapello et al. (2013) et Chevrier et al. (2013). Ces rôles peuvent être l'un ou un ensemble des éléments présentés dans la figure ci-après.

Figure 2 : Rôles et usages du contrôle social face au changement organisationnel (par nous-même).

[18]La période de **lancement** correspond au démarrage du projet lorsqu'on décide de planifier le projet de changement et de l'amorcer.
[19]La période **d'activation** repose sur la mise en œuvre du projet, lorsque l'on met en action le changement dans son contexte.
[20]La période de **consolidation** ou **l'institutionnalisation** du projet, c'est là où le changement est intégré dans la vie organisationnelle.



En guise de consolidation, Grimand et al. (2000) et David A. (1998) ont démontré que la nature et le rôle des outils de gestion différent selon le type du changement et selon les phases de son processus. En faisant synthèse des travaux portant sur les processus du changement et les usages imprévus que peut remplir le contrôle, nous présentons le tableau ci-après.

Tableau 1 : le contrôle dans une dynamique de changement (adapté à partir de Touchais 2006, et Touchais et al. 2009)

Type du changement	Phase de maturation	Phase de déracinement	Phase d'enracinement
Prescrit	- Contrôle dans le sens d'analyse et de diagnostic organisationnel.	- Accompagnement, - Facilitation de sa mise en place, - Adaptation du contrôle, - Véhicule de la nouvelle représentation, - Facilitation du développement de nouveaux comportements et logiques de fonctionnement.	- Conformation des comportements - Standardisation des apprentissages individuels.
Construit	- Investigation du fonctionnement organisationnel (discussion et analyse des acteurs de la situation de l'organisation).	- Investigation du fonctionnement organisationnel et d'exploration du nouveau, - Échange et confrontation des points de vue de nouvelles idées et expérimentations, - Production des connaissances.	- Stabilisation et conformation, - Formulation et imposition du cadre de changement construit par les acteurs.

3. Problématique et méthodologie

Dans ce point, il serait question d'étudier la contribution des modes du contrôle social dans la dynamique des processus du changement prescrit, via une analyse du projet de changement dans son contexte d'émergence. Pour ce faire, nous présentons les éléments contextuels et méthodologiques relatifs à notre problématique de recherche.

3.1. Contexte, problématique et intérêts de la recherche

Eu égard à sa nouvelle constitution, le Maroc a manifesté une volonté de réformer sa justice. À cet effet, une charte de réforme du système judiciaire axée sur six principaux objectifs, a été présentée, visant une justice indépendante et moderne, efficace et transparente, et protectrice des droits et des libertés. Ces réformes s'opèrent dans un lieu spécifique, étant, les juridictions.

Les juridictions, quelles que soient leur niveau d'instance[21] et leur spécialité[22], constituent le maillon fort de la chaîne de tout système judiciaire, puisqu'il s'agit du lieu où les jugements sont émis et où la justice est rendue. Par ailleurs, du point de vue de la sociologie des organisations, les juridictions sont des organisations **publiques complexes** pour trois raisons : d'abord, par le fait qu'elles octroient aux justiciables un service **public gratuit**, ensuite parce qu'elles sont des organisations **bicéphales**[23], et enfin, par ce qu'elles sont des « **bureaucraties professionnelles** [24]» au sens de Mintzberg (Ackermann et al. 1990).

Parmi les chantiers ayant été initié par le Ministère de la Justice et des Libertés (MJL) dans ce cadre, la création d'une entité de notification et de recouvrement (ENR) créée en vertu des circulaires N° 63 س4/2 et 64 س4/2 du 28 octobre 2015, au niveau des tribunaux marocains. L'entité en question a été choisie comme cas d'étude. Les activités de la notification et de l'exécution des jugements sont l'aboutissement du processus juridictionnel, et c'est la preuve de l'existence et de la consécration de la décision de justice.

[21] Tribunaux de Première instance ou Cours d'appel.
[22] Tribunaux généraux, administratifs, commerciaux, de la famille.
[23] Le président du tribunal -responsable de jugement- et le procureur du roi–chef du parquet se partagent la direction de la juridiction, secondé par le président du greffe et le secrétariat du parquet.
[24] Dans le sens où le travail y est organisé autour de la compétence professionnelle attestée de certains de leurs membres, les magistrats accomplissent les actes professionnels et assument sa gestion.

Face à cette obligation prononcée et rédigée par un juge, au nom du roi et de la loi, l'une des parties se retrouve créancière vis-à-vis de l'autre et/ou vis-à-vis d'une tierce partie. Ceci étant un des prolongements les plus souhaités pour une justice efficace.
Les changements nécessitent généralement des actions de gestion et de conduite vers les objectifs fixés au départ. Or, étant donné l'importance de la dimension RH dans ce processus, les actions précitées sont assurées par des outils et des instruments de gestion. Il convient alors de s'interroger sur le point suivant : **Comment les modes du contrôle social peuvent contribuer à la conduite de celui-ci dans une perspective dynamique ?** Cette question est déclinée en questions parcellaires suivantes : quelle est la nature (type) du changement étudié par rapport à l'intentionnalité et à son mode de diffusion ? Tenant compte de l'approche processuelle du changement, quelles sont les phases du processus ? Et finalement, quels sont les modes du contrôle social relatifs à chaque phase du processus ? La réponse à ces questions nous permettra de vérifier l'hypothèse suivante : les modes de contrôle peuvent contribuer à gérer et piloter un changement dans une organisation publique, mais également selon la phase du processus de changement.
Sur le plan théorique, ce travail de recherche vise à combler le vide existant au niveau de la théorie, dans la mesure où celui-ci n'a fait l'objet, à notre connaissance, d'aucun travail. Toutefois, nous disposons d'une littérature riche qui n'est reliée à notre objet de recherche qu'indirectement[25]. Sur le plan pratique, cette recherche peut être intéressante pour les acteurs[26] intervenant dans un processus de changement dans le secteur public, en leur présentant les modes de contrôle à utiliser pour chaque phase de ce processus.

3.2. Stratégie de recherche et modes de recueil de données

Après avoir présenté le prolongement de la recherche sur le terrain, il serait judicieux de savoir comment va-t-on accéder au terrain et comment recueillir les données. Pour cette raison, Wacheux (1996) distingue entre la stratégie d'accès au réel et les modes de recueil de données. Dans le cadre de cette recherche nous avons opté pour l'étude de cas unique comme stratégie de recherche et la méthode qualitative pour recueillir les données.
La définition de l'étude de cas la plus utilisée est celle de Yin (2004[27]). Pour lui, c'est *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel* (Yin 1989) à travers l'étude des phénomènes dans le temps (Thiétart et al.2003). Elle permet d'identifier l'effet contextuel des variables sur l'évolution des événements dans le temps. Raison pour laquelle son choix doit être pertinent avec un fort potentiel illustratif (Chatelin, 2005). Le choix de l'organisation, qui sera étudiée, doit se faire pour une organisation subissant un changement. Les juridictions marocaines répondent actuellement à ce critère et notre cas serait la conduite du projet de la création d'UNR ; un projet dans sa phase finale.
Quant au mode de recueil de données, nous avons opté pour la méthode qualitative, par ce qu'elle nous semble la mieux placée pour répondre à notre question de recherche. Ce choix est expliqué par les éléments du contexte, nature des données et l'accès à l'information. Cette méthode est basée sur des données qualitatives, visant la recherche du sens et la compréhension des phénomènes ou des comportements (Coutelle, 2005).
Quant aux moyens d'investigation pour cette étude de cas, des données qualitatives se sont recueillies principalement par des entretiens avec des responsables de l'administration centrale du ministère et des membres des UNR, par des observations au niveau des tribunaux et par les sources documentaires disponibles (CRSJ[28], Rapport d'audit de la cour des comptes, circulaires...).

4. Résultats de la recherche

La question de recherche porte sur la contribution des modes de contrôle social dans la gestion dynamique du changement dans une administration publique marocaine. Ce point est consacré à la présentation des résultats de la recherche empirique.

4.1. Création d'une unité de notification et de recouvrement (UNR) au niveau des juridictions marocaines : un changement prescrit et progressif

La nature d'un changement peut être déterminée, selon le modèle de Vandangeon-Derumez (1998), à partir de deux facteurs : l'intentionnalité du changement et son mode de diffusion. L'intérêt de cette

[25] Un nombre important de travaux dans les domaines disjoints.
[26] Les leaders, les responsables, les concepteurs de projets de changement et les utilisateurs au niveau des juridictions
[27] Cité par Thiétart, R. A. (2014).
[28] Charte de la R2forme du Système judiciaire.

typification du changement réside dans le fait que les résultats de cette recherche ne concerneront que le type repéré.

En essayant de déterminer la nature du changement vis-à-vis de son intentionnalité, il convient de chercher les sources et le contexte de son émergence. Ainsi, l'idée de la création d'une UNR est à l'origine de trois sources :

- Primo, dans une des recommandations du rapport de la Cour des Comptes de 2012[29], portant sur « *La création d'un organe dédié à la tâche de recouvrement en y affectant un personnel consacré à cette mission tout en lui octroyant davantage d'autonomie face au greffe » (p.842).*
- Secundo, la Charte De La Réforme Du Système Judiciaire (CRSJ)[30], a porté une attention considérable aux activités de la notification et d'exécution des jugements. En effet, elle a prévu *« l'institution d'une instance ou d'une unité d'exécution pénale, qui sera chargée du recouvrement amiable et forcé des amendes prononcées »* comme un mécanisme d'exécution (N°79, p. 137).
- Tercio, en vertu des recommandations sus mentionnées, le ministère de la Justice et des Libertés a organisé en mai 2015 une conférence nationale sur le thème de *« la réalité et les horizons du recouvrement des amendes des condamnations pécuniaires*[31] *»*

C'est ainsi que l'idée de la création de l'UNR est apparue. Par rapport à l'intentionnalité du changement, nous pouvons conclure que ce projet est un changement **prescrit** ou **imposé** par l'environnement externe et interne.

Quant à la nature du changement par rapport à son mode de diffusion, il revient à expliquer comment se développe le changement dans l'organisation. La CRSJ et le projet de changement, incarné dans les circulaires ci-dessous, ont prévu que la réalisation de celui-ci soit effectuée sur la base d'un ensemble d'activités successives programmées sur un horizon déterminé et suivant un calendrier de mise en place progressif dépassant une année. Nous avons constaté également que ce changement envisage la réforme de deux activités uniquement dans les tribunaux, sans que le fonctionnement de ces derniers soit refondu.

Ce projet tel qu'il est présenté, est considéré comme prescrit ou imposé par rapport à l'intentionnalité et progressif ou incrémental par rapport à son mode de diffusion, ce qui nous amène à présenter les résultats relatifs à la décomposition de son processus en des phases.

4.2. Décomposition du processus de changement

L'exploitation des sources documentaires et des comptes rendus des entretiens ainsi que l'observation des faits peut s'organiser autour des phases du processus du changement issues du modèle de Vandangeon-Derumez (1998) : Maturation, déracinement et enracinement.

Phase maturation : le lancement du changement

Cette phase consiste à déterminer l'ensemble des circonstances qui ont précédé la formulation du projet final du changement. Comme nous l'avons susmentionné, l'idée du projet de la création de ces UNR, vient de la prise de conscience du MJL de la nécessité de mener cette réforme compte tenu de sa valeur symbolique de la consécration et de la légitimation des décisions de la justice, en plus de l'importance de recettes supplémentaires qu'il permettra au trésor public de générer. En conséquence, il a été décidé d'organiser une conférence[32], où de nombreux aspects[33] ont été débattus. En effet, il a été recommandé de désigner les membres d'un comité qui sera chargé de définir les orientations du projet.

Par la suite, deux circulaires ont eu lieu à la date du 24 septembre 2014[34]. Le contenu des circulaires prévoit la structuration de cette unité, ses composantes et les tâches de chacune d'elles. En outre, des mesures immédiates[35] devant être prises pour le fonctionnement de l'unité.

---

[29] Publié au bulletin officiel N° 6228 Bis daté du 06-05-2014, portant sur le recouvrement des amendes, condamnations pécuniaires et frais de la justice

[30] La Charte de Réforme du Système Judiciaire est considérée comme la stratégie de la réforme de la justice.

[31] واقع وآفاق تحصيل الغرامات والإدانات النقدية.

Cette conférence est organisée avec la participation de tous les intervenants dans le processus de recouvrement au sein des tribunaux. Les conférenciers, après de longs débats, ont approuvé la recommandation de la création d'une unité chargée de la réalisation des activités de notification et de recouvrement, et un comité de préparation du projet a été nommé à cette occasion.

[32] Conférence nationale sur le thème de *« la réalité et les horizons du recouvrement des amendes et des condamnations pécuniaires* واقع وآفاق تحصيل الغرامات والإدانات النقدية.

[33] Procédurales, matérielles et juridiques relatives aux ressources

[34] La première، portant le numéro 1س 63, concerne *« les mesures immédiates et urgentes devant être entreprises pour améliorer la productivité de l'unité de la notification et de recouvrement au sein des tribunaux* التدابير الآنية الواجب اتخاذها للرفع من مردودية وحدة التبليغ والتحصيل بالمحاكم. ». Et la deuxième circulaire, N° 1س 64, portant sur « *la création de bureaux de détermination et de liquidation des frais de la justice* إحداث مكاتب تحديد وتصفية الصوائر والمصاريف القضائية»

[35] Ces mesures sont les suivantes : aménagement d'un espace indépendant pour l'unité, désignation des comités chargés du reporting à la division du recouvrement, utilisation des applications informatiques, proposition des fonctionnaires compétents pour ces tâches, assurance des moyens pour le fonctionnement de l'UNR, tenue des registres de contrôle et de suivi et d'autres mesures procédurales et judiciaires.

Phase de déracinement : la mise en œuvre du changement

Cette phase du projet vise la mise en service généralisée des UNR au niveau de l'ensemble des tribunaux marocains. Pour atteindre cet objectif, les organes du ministère[36], se sont engagés avec les responsables des juridictions dans des actions de communication pour échanger, par voies hiérarchiques, les orientations du projet, les clés de réussite de sa mise en place et éventuellement les difficultés qui peuvent être rencontrés.

Par la suite, des formations ont été programmées au profit des fonctionnaires désignées[37] pour l'affectation aux UNR. Ces formations portaient sur la philosophie de l'UNR et les axes du projet de changement. C'était aussi une occasion pour développer les initiatives locales concernant de nombreuses questions, notamment l'aménagement de l'unité pour les intégrer au projet.

Cette phase est bouclée par des visites effectuées par les membres d'un comité de pilotage du projet au niveau de tous les tribunaux en vue de suivre sa mise en place et résoudre les problèmes inhérents de sa mise en œuvre. Chaque visite donnait lieu, à un rapport présenté aux instances compétentes pour des éventuelles recommandations ou d'actions correctives.

Phase d'enracinement : la consolidation du changement

Il s'agit de la phase qui marque l'ancrage du changement dans le fonctionnement quotidien des tribunaux, à travers la migration vers les unités de notification et de recouvrement. À ce niveau, la division chargée de pilotage du projet de changement a mené des évaluations- bilan sur la base des rapports des visites mentionnées ci-dessus.

En outre, la DRH a établi des décisions finales de nominations des membres des UNR, leur permettant d'avoir un statut particulier et de bénéficier des avantages financiers. Finalement, ce projet se trouve bouclé par le lancement d'un projet de conception d'un manuel de procédures relatif aux activités de l'UNR.

4.3. Les modes de contrôle social dans une dynamique de changement.

Nous allons présenter, pour chaque phase du processus de changement, les quatre facteurs, relatifs aux modes de contrôle social dans les organisations.

Modes de contrôle dans la phase de maturation.

Cette phase peut être décortiquée en des sous-activités suivantes : l'identification du besoin du changement, la sensibilisation, la définition des axes du projet de changement et la finalisation du projet. Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des modes de contrôle liés à cette phase.

Tableau 2 : les modes de contrôles dans la phase de maturation (établi par nous même)

Activités	**Communication du projet de changement.**	**Formation**	**Génération des nouvelles idées et des initiatives**	**Suivi de la mise en œuvre**	**Accompagnement de la mise en place.**
Source d'influence	Contrôles administratifs et contrôles exercés par le pouvoir personnel d'une personne (chefs des UNR).	Contrôles administratifs, et contrôles sociaux.	Pouvoirs exercés par le pouvoir personnel des chefs des juridictions et du chef de division de recouvrement.	Contrôle exercé par l'organisation	Contrôle exercé par l'organisation
Éléments contrôlés	Les chefs des juridictions	Les formées et les formateurs	Les membres des UNR	Les tribunaux	Les tribunaux et les membres des UNR
Réaction du contrôlé	Attitude positive	Attitude évaluative	Attitude positive	Attitude évaluative	Attitude positive
Moyen ou vecteur utilisé	Contrôle par les procédures et bureaucratie.	Contrôle par les procédures et bureaucratie.	contrôle par la culture de l'organisation	Contrôle par la bureaucratie.	Contrôle de l'environnement.

Modes de contrôle dans la phase de déracinement.

Cette phase de déracinement comporte les sous activités suivantes : communication du projet de changement, la formation, le développement des initiatives, le suivi de la mise en place et son accompagnement.

[36] Il s'agit d'une division appartenant à la direction de budget et de contrôle (DBC), notamment la division chargée de recouvrement.
[37] Les affectations des membres des UNR s'est fait sur la base d'une batterie de critères établis par la DRH et approuvés par les responsables des juridictions.

Tableau 3 : les modes de contrôle dans la phase de déracinement

Activités	**Communication du projet de changement.**	**Formation**	**Génération des nouvelles idées et des initiatives**	**Suivi de la mise en œuvre**	**Accompagnement de la mise en place.**
Source d'influence	Contrôles administratifs et le pouvoir personnel (chefs des UNR).	Contrôle administratif, et contrôle social.	Le pouvoir personnel (chefs des juridictions et chef de division de recouvrement.)	Contrôle exercé par l'organisation	Contrôle exercé par l'organisation
Éléments contrôlés	Les chefs de juridictions	Formées et Formateurs	Les membres des UNR	Tribunaux	les membres des UNR
Réaction du contrôlé	Attitude positive	Attitude évaluative	Attitude positive	Attitude évaluative	Attitude positive
Moyen ou vecteur utilisé	Contrôle par les procédures et bureaucratie.	Contrôle par procédures /bureaucratie	contrôle par la culture de l'organisation	Contrôle par la bureaucratie.	Contrôle de l'environnement

Modes de contrôle dans la phase de déracinement

C'est la phase de la consolidation et l'adoption de la nouvelle organisation des UNR au sein de tous les tribunaux. Elle comporte quatre activités : l'évaluation-bilan de la mise en place des UNR, la mise en œuvre des actions correctives, l'établissement des décisions de nomination des chefs et des fonctionnaires et enfin la conception d'un manuel de procédures pour les UNR.

Tableau 4 : les modes de contrôle dans la phase d'enracinement (établi par nous-même)

Activités	**Évaluation des actions engagées**	**Correction des actions engagées**	**Décisions de nomination** [38]	**Projet de manuel des procédures de**
Source d'influence	Contrôle exercé par l'organisation	Contrôle exercé par l'organisation	Contrôle exercé par l'organisation	Contrôle exercé par l'organisation
Éléments contrôlés	Rapports de la mise en œuvre des UNR	Actions engagées pour la mise en place des UNR	Les fonctionnaires affectés.	Les procédures
Réaction du contrôlé	Attitude évaluative	Attitude évaluative	Attitude positive	Attitude positive
Moyen ou vecteur utilisé	Contrôle par objectifs	Contrôle par la bureaucratie	Contrôle par les procédures et par la bureaucratie	Contrôle par la bureaucratie.

5. Discussion des résultats

Ce dernier point sera dédié à la présentation des éléments qui gravitent autour de la contribution des modes de contrôle dans une perspective dynamique des processus du changement dans le cas d'une administration publique marocaine.

5.1 Approche explicative de la nature du changement

La typification du changement est un sujet qui a fait l'objet de plusieurs débats dans la littérature de la sociologie du changement. En effet, cette question est expliquée par plusieurs approches. Dans cette recherche, nous nous sommes positionnés par rapport au modèle de Vandangeon-Derumez (1998), qui a identifié deux facteurs pouvant expliquer la nature du changement, en l'occurrence son intentionnalité et son mode de diffusion. Par rapport au premier facteur, le changement peut être prescrit/ imposé ou volontaire/ construit, tandis que pour le facteur de sa diffusion, il oppose le changement progressif au changement radical. À ce niveau, s'impose la question du croisement des deux résultats aux deux facteurs (le changement prescrit au changement progressif).

Le changement lorsqu'il est prescrit, s'inscrit dans une vision classique où la direction prescrit et les acteurs exécutent. Néanmoins, dans notre cas, la prescription vient de l'environnement externe (cour des comptes et CRSJ) alors que c'est la direction (MJL) qui exécute. Par la suite, le changement devient construit par l'administration en collaboration avec les acteurs concernés.

Cela nous amène à conclure que, tenant compte de la nature des tribunaux et des relations qui les régissent avec son environnement, le changement peut être à la fois prescrit et construit. Cette coexistence est expliquée notamment par leur caractère public, leur bicéphalisme de structure et leur

[38] Nomination chargés de NR Notification et de recouvrement.

qualification de bureaucratie professionnelle. Ainsi, par rapport à l'intentionnalité, le changement prescrit et construit peuvent coexister.
Quant au mode de diffusion de changement, vu le temps qu'a pris sa mise en place et les étapes qu'il a suivis, nous pouvons conclure qu'il s'agit d'un changement qui se développe progressivement (le changement est progressif et incrémental).
Le type de changement présenté ci-dessus, permet l'échange et le dialogue, ce qui stimule des idées nouvelles, créatives et apprenantes. Il permet également aux acteurs chargés de la conception du projet de tenir compte des adaptations et des appropriations des acteurs ayant subi le changement. De surcroît, le recours à cette démarche favorise les apprentissages individuels des acteurs et atténue leurs éventuelles résistances.

5.2. Modèle du processus de changement

Plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude du développement processuel du changement dans les organisations. Le modèle de Vandangeon-Derumez 1998) comprend trois phases : maturation, déracinement et enracinement. Chaque phase contient des activités successives. Nous visons à travers cette recherche la vérification de la transposablité de ce modèle, conçu à la base pour le secteur privé, sur les organisations du secteur public.
En vérifiant ceci, nous avons constaté des différences au niveau de la succession des activités par rapport au modèle retenu. À titre d'exemple, le modèle stipule que la recherche d'informations peut précéder la recherche de stimuli, alors que pour notre cas la logique est inversée. Pour la phase de déracinement, les initiatives et les nouvelles idées sont omniprésentes durant toute la phase, alors que le modèle en question les présentes séparément. Enfin, la dernière activité de la phase d'enracinement présentée par le modèle reste générale et floue, alors que pour notre cas, cette activité est incarnée dans l'établissement d'un manuel de procédures pour le fonctionnement de l'UNR.
Bien que ces remarques démontrent un gap entre le modèle de Vandangeon-Derumez (1998) et la réalité, nous concluons que ce modèle reste valable dans le secteur public dans le cas d'un changement prescrit et progressif.

5.3. La contribution des modes de contrôle dans la gestion dynamique du processus de changement.

Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion (et donc *a fortiori* des modes de contrôle) diffèrent selon la phase du processus du changement (Vandangeon-Duremez 1998 et David 1998). C'est à partir de ce constat théorique, vérifié dans le contexte des entreprises privées, que nous avons mené cette recherche pour voir si les modes de contrôle social poursuivent le même raisonnement. En effet, les résultats obtenus et présentés dans le point précédent confirment ce constat. Dès lors, cette hypothèse s'avère vérifiée dans un contexte de changement à la fois prescrit et progressif.
D'après la figure ci-après, nous constatons la prédominance des contrôles organisationnels et sociaux basés sur les lois et les procédures, complétés par le pouvoir d'influence d'une personne. Ceci montre que, dans un contexte public, le contrôle s'exerce notamment par le pouvoir conféré à une personne, généralement les leaders, à travers son autorité hiérarchique, ainsi que son pouvoir d'influence. Ces contrôles s'exercent sur les actions et les résultats dans les trois phases, avec l'ajout du contrôle sur les objectifs dans la première phase et le contrôle des personnes à l'entrée dans la troisième phase[39].
En outre, nous avons constaté que les personnes contrôlées manifestent toujours une attitude positive et évaluative dans toutes les phases. Ceci s'explique par leur adhésion et leur implication au projet, qui émane souvent de leur prise de conscience de la nécessité du changement et des avantages qui leur sont offerts par la nouvelle situation. Nous pouvons conclure que la réussite de ce projet est expliquée par ce constat qui fait de la résistance un élément négligé qui n'impacte pas la réussite du projet, et ce grâce à la supervision organisationnelle des autorités hiérarchiques.
Finalement, nous constatons que, durant toutes les phases, les moyens ou les vecteurs utilisés pour l'exercice du contrôle, reposent généralement sur la bureaucratie, les procédures, l'environnement et l'organisation.

[39] À ce stade nous tenons à signaler que le contrôle des personnes à l'entrée (décision d'affectation définitive des fonctionnaires chargés des tâches de notification et de recouvrement), est laissé à la fin dans le but de créer une incertitude pour eux, chose qui permettra d'éviter l'effet de leur résistance éventuelle en les écartant.

Figure 3 : les modes de contrôle social dans une dynamique de changement (établis par nous-même).

	La maturation	Le déracinement	L'enracinement
Source d'influence	- Contrôles organisationnels - Contrôles sociaux - Contrôle exercé par le pouvoir d'une personne.	- Contrôles administratifs et organisationnels - Contrôles exercés par le pouvoir d'une personne. - Contrôle sociaux	- Contrôle exercé par l'organisation
Éléments contrôlés	- Contrôle des actions et des résultats - Contrôle de choix des objectifs	- Contrôle des actions des personnes - Contrôle de l'organisation	- Contrôle des résultats, - Contrôles des actions, - Contrôle des personnes à l'entrée.
Réaction du contrôlé	- Attitude positive.	- Attitude positive et évaluative.	- Attitude positive et évaluative.
Moyen ou vecteur utilisé	- Contrôle de l'environnement ; - Contrôle par les interactions individuelles - Contrôle par l'organisation.	- Contrôle exercé par les procédures, - Contrôle exercé par la bureaucratie - Contrôle exercé par la culture - Culture de l'environnement.	- Contrôle par objectifs - Contrôle par la bureaucratie - Contrôle par les procédures

Conclusion

Nous avons essayé à travers ce papier de poser la question du rôle des modes de contrôle social dans la contrôlabilité du processus de changement. C'est, en fait, une relecture du processus de changement par rapport à une réappropriation et une instrumentation des modes de contrôle que pratique une organisation. Ainsi, ce travail repose la question de la nature et de l'usage des pratiques de contrôle à l'occasion des diverses actions organisées, en l'occurrence le changement, tenant compte du caractère du changement en question et de son caractère dynamique dans un secteur spécifique, celui de l'administration publique.

En effet, nous avons intégré le Ministère de la Justice et des Libertés marocain et nous avons suivi son projet de création des Unités de Recouvrement et de Notification au niveau des tribunaux marocains. Dans un premier temps nous avons essayé de catégoriser le changement vis-à-vis des facteurs de l'intentionnalité et le mode de diffusion. À ce niveau, le changement en question se représente comme un changement prescrit ou imposé par les pressions de l'environnement externe, mais sa formulation en interne le qualifie de construit. En outre, il se trouve progressif vu les étapes et le calendrier qu'il a pris pour sa mise en place ainsi que pour son impact sur le reste des entités de l'organisation.

Par la suite, et tenant compte des propos de l'approche processuelle du changement, nous avons tenté de procéder à un découpage de ce changement en trois phases selon l'acception de Vandangeon-Derumez (1998), en l'occurrence : la maturation, le déracinement l'enracinement. Chacune des phases étant scindée en des activités. Pour enfin affecter des modes de contrôle social à chaque phase du processus de changement.

Les constats émis dans cette recherche permettent également de conclure que ces modes de contrôle peuvent jouer le rôle d'un cadrant des apprentissages progressifs individuels et organisationnels, et permettent aussi l'initiation et l'encouragement des initiatives locales. Ainsi, que le rôle de recrutement des membres (comme mode de contrôle social) qui vont supporter la mise en place complétée par des formations poussées vers la gestion de la résistance au changement à travers un ensemble d'avantage qui leur seront offerts.

Au-delà de ce que peut apporter cette recherche, elle présente des limites. Notre étude porte sur un seul type de changement via la stratégie de recherche basée sur l'étude de cas unique. Les résultats de cette recherche ne peuvent pas être généralisés sur les autres types de changement menés par d'autres administrations publiques.

Bibliographie

Abernethy M. A. & Brownell P. (1999), « The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. Accounting », organizations and society, 24(3), 189-204.

Ackermann W, Bastard B. (1990), « la gestion du changement dans les tribunaux de grande instance : une étude organisationnelle », Droit et société, 16(1), 301-320.

Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1988). Les théories de la culture organisationnelle. La culture organisationnelle : aspects théoriques, pratiques et méthodologiques, Gaëtan Morin, Montréal.
Boungab S. (2005), « Les déterminants du système de contrôle interne : Le cas des entreprises industrielles : Étude empirique sur la région de Tanger », Thèse soutenue à l'université M^{ed} Premier Oujda.
Boungab S. (2012), « Dynamique Sociale Et Mode De Contrôle ». Université de Printemps de l'Audit Social.
Bouquin, H. (1991). Le contrôle de gestion, Paris, PUF, 2eme édition, 331 p.
Bouquin H. (1997), « Contrôle. Encyclopédie de gestion » Economica, 2, 667-686.
Charte de Réforme du Système Judiciaire 2013.
Chevrier, S. & Villelongue, P. (2013). Le rôle déterminant d'un outil de gestion dans un changement organisationnel : le cas de la mise en œuvre d'une réforme dans un lycée public. Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées, 59.
Chiapello, E. et Gilbert, P. (2013). Sociologie des outils de gestion, Paris, La Découverte.
Chiapello E. (1994), « Les modes de contrôle des organisations artistiques », Thèse de doctorat soutenue à l'université Paris 9.
Chiapello È. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », Comptabilité-Contrôle-Audit, 2(2), 51-74.
Chiapello E. (1997), « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », Réseaux, 15(86), 77-113.
Circulaire N° **1س 63** sur « les mesures immédiates et urgentes devant être entreprises pour améliorer la productivité de l'unité de la notification et de recouvrement au sein des tribunaux ». Circulaire N° **1س 64** portant sur « la création de bureaux de détermination et de liquidation des frais de la justice»
Collerette, P. Delisle, G. & Perron, R. (1997). Le changement organisationnel : théorie et pratique. PUQ.
Coutelle P. (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.
Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système, Paris, Seuil.
David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique du changement », Revue Française de gestion, N°120, septembre-octobre, pp.28-33.
Drucker, P.F. (2000). À propos du management. Village mondial-Pearson Education.
Ezzamel M. (1994), « Organizational change and accounting: understanding the budgeting system in its organizational context », in Organisational studies, N°15, 212-240.
Fiol M. (1991), « La convergence des buts dans l'entreprise », thèse de doctorat soutenue à l'université Paris 9.
Gersick C.J. (1991), « Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm », Academy of management review, 16 (1), 10-36.
Greiner L.E. (1972), « Evolution and revolution as organizations grow », Harvard Business Review, May-June 1998.
Grimand A. & Vandangeon-Derumez I. (1999), « L'organisation qualifiante entre autonomie et contrôle : vers une nouvelle conduite des processus de changement », Revue de gestion des ressources humaines, (32), 108-126.
Hopwood, A.G. & Miller, P. (1994). Accounting as social and institutional practice (Vol. 24). Cambridge University Press.
Isabella L.A. (1990), « Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events », Academy of Management journal, 33(1), 7-41.
Lewin K. (1951), « Field theory in social science », http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201300602463
LIVIAN, Y.F. (2005). Changement et gestion des ressources humaines. Ressources humaines, 543-558.
Merchant K.A. (1982), « The Control function f management », In Sloan Management Review, pp.43-55.
Miller D. & Friesen, P.H. (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum », Strategic management journal, 3(1), 1-25.
Mintzberg H. Ahlstrand B. & Lampel J. (1999), « Transformer l'entreprise », Gestion-Montréal, 24, 122-130.
Pesqueux, Y. & Triboulois, B. (2004). La dérive organisationnelle. Éditions L'Harmattan.
Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change: Theory and practice. Organization science », 1(3), 67-292.
Quinn J.B. (1980), « Strategies for change: Logical incrementalism. Irwin Professional Publishing »,
Rapport de la cour des comptes pour l'année 2012 publié en 2014.
Romelaer P. (1997), « Changement d'organisations et ressources humaines », Encyclopédie de gestion, 2, pp. 306-324.
Sghari A. (2013), « Capacité de changement et processus explicatifs du changement : cas de Basic Bank » thèse de doctorat soutenue à l'université Aix-Marseille.

Sghari A. Chaabouni J. & Baile S. (2015), « Communication et changement organisationnel dans une perspective dynamique : cas d'un projet de refonte de systèmes d'information d'une banque tunisienne », Management & Avenir, (4), 15-40.
Simons R. (1995), « Control in an age of empowerment », Harvard business review, 73(2), 80-88.
Simons, R. (2013). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Press.
Thiétart, R.A. (2014). Méthodes de recherche en management, 4ème édition, Dunod.
Touchais L. (2006), « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse », Comptabilité, Contrôle, Audit Et Institution (S) (pp. CD-Rom).
Touchais L. & Herriau C. (2009), « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement: définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission », Management & Avenir, (2), 70-91.
Vandangeon-Derumez I. (1998), « La dynamique des processus de changement », Revue Française de Gestion, n° 120, septembre - octobre, p. 120-138.
Vandangeon-Derumez, I. (1999, May), « Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes ». In conférence de l'AIMS.
Vandangeon-Derumez I. Kœnig G. Dumond J.P. Auroy Y. & Marty M.C. (2013), « S'arracher à l'attraction archétypale: le cas d'un hôpital d'instruction des armées» ; Le changement organisationnel: 10 études de cas commentées, 161.
Vas A. (2005), « Les processus de changement Organisational à l'épreuve des faits : une approche multi paradigmatique », Management international, 9(2), 21.
Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica.

POLITIQUE DE SOLIDARITE TERRITORIALE AU SOUTIEN DU RECRUTEMENT INTERNE D'UNE GRANDE ENTREPRISE DE SERVICE PUBLIC : L'APPORT DES ESPACES INITIATIVES MOBILITE

Marielle BABEAU
Doctorante en Sciences de Gestion
Unité de recherche CORHIS, Université Paul Valéry Montpellier 3
marielle.babeau@yahoo.fr

Florence NOGUERA
Professeur agrégé des universités
Unité de recherche CORHIS, Université Paul Valéry Montpellier 3.
florence.noguera@univ-montp3.fr

Mots clefs : Responsabilité sociétale de l'entreprise -Solidarité territoriale – Innovation – mobilité interne - Espace Mobilité - Entreprise publique

Introduction

Dans un contexte de transformations importantes, « gérer la mobilité interne », « anticiper les évolutions des métiers, des emplois et des compétences associées », « construire, accompagner et sécuriser les parcours professionnels » sont des préoccupations majeures pour les entreprises. En effet, la fonction ressource humaine est, comme de nombreuses autres fonctions de l'entreprise, impactée par un environnement de plus en plus concurrentiel, les mutations économiques et sociales et les transformations du travail liées à l'arrivée du numérique. Les enjeux de la mobilité interne sont d'autant plus forts que la flexibilité est indispensable pour maintenir un haut niveau de compétitivité et de performance. Dans cet environnement bouleversé, où les trajectoires linéaires d'hier font place à des parcours inattendus qu'il faut sans cesse repenser, la gestion des talents et des carrières n'est plus une réponse unique (Peretti, 2008). Plus précisément au sein des entreprises publiques, où la sécurité de l'emploi est un paramètre incontournable, la gestion de la mobilité est particulièrement délicate à ré-inventer. Ainsi, depuis plusieurs années, les Direction des Ressources humaines (DRH) font face à de nouveaux enjeux qui les obligent à repenser les outils de gestion des ressources humaines, avec l'objectif d'optimiser la gestion des mobilités professionnelles en proposant des parcours professionnels diversifiés. Dans ce contexte, de grandes entreprises publiques, ont mis en place des espaces dédiés à la gestion de la mobilité interne afin de développer une approche innovante de la gestion de la mobilité, source de richesse pour les employés puisqu'elle permet au salarié d'évoluer personnellement et aussi d'enrichir ses pratiques professionnelles. La mobilité intra-organisationnelle suscite toujours un intérêt pour les praticiens des ressources humaines pour multiples raisons : disposer de ressources mobilisables et flexibles sur plusieurs emplois, réduire les coûts d'apprentissage aux évolutions de l'environnement, anticiper une meilleure gestion des emplois et des compétences pour le futur, motiver les employés (Wils, Tremblay, & Guérin, 1997 ; Cadin 1998 ; Abraham, 2004...) Si les avantages de la mobilité intra-organisationnelle apparaissent clairement pour les entreprises, son intérêt pour les salariés est beaucoup moins évident dans le sens où les mobilités proposées par la fonction RH ne correspondent pas toujours aux attentes des salariés (Minognac, 2001) et sont source de stress (Roques, 1999). De plus, la mobilité interne nécessite une renégociation du contrat de travail entre le salarié et l'employeur qui peut être perturbante en raison de l'incertitude sur l'évolution à

venir de l'emploi…

L'objectif de cette contribution est d'examiner en quoi un espace mobilité peut constituer un outil de gestion des ressources humaines performant pour les salariés en mobilité professionnelle interne ?

Cet article propose de répondre à ces questions à partir d'une analyse inédite, basée sur une approche spatiale, du parcours de mobilité interne de 40 salariés ayant été accompagnés au sein d'un espace mobilité d'une entreprise de service public. L'hypothèse avancée est que les espaces mobilité, créés pour gérer l'obligation d'organiser la sécurité de l'emploi, peuvent constituer des modèles innovants et alternatifs à la gestion des ressources humaines classiques. Ils favorisent l'employabilité, permettent la fidélisation des salariés, ils sont aussi facteur de motivation et d'implication dans le travail, facilitent une adaptation plus rapide sur le poste nouvellement intégré et valorisent l'image de l'entreprise en proposant des parcours professionnels diversifiés. C'est un lieu d'accompagnement et de co-construction de projet professionnel. Cette nouvelle conception de la gestion de la mobilité est en rupture avec les approches classiques qui réduisent souvent la mobilité à sa dimension procédurale « contrainte » ou uniquement géographique. Après avoir explicité le cadre théorique de cette recherche et la méthodologie de notre étude empirique basée sur l'analyse de 40 parcours de mobilité accompagnés dans un espace mobilité d'une grande entreprise publique, nous présenterons les résultats et nous développerons de nouvelles pistes pour organiser les mouvements du personnel au sein des entreprises.

1. Pourquoi faut-il repenser les outils de la mobilité dans l'entreprise ?

1.1 Les enjeux sociétaux de la mobilité interne

La mobilité est un concept central en gestion des ressources humaines. C'est un moyen pour développer de nouvelles compétences, construire des parcours professionnels sécurisés et garantir le pourvoi des postes vacants sur un territoire. La mobilité peut être définie comme un changement d'emploi de fonction, d'affectation, de position, dans une entreprise ou une organisation (Rosenbaum, 1979, Galambaud, 1991 ; Vatteville, 2003). La mobilité désigne donc tous les changements intervenus dans la situation d'un individu (Duhautois, Petit, & Remillon, 2012). Elle peut aussi se concevoir comme « les mouvements vécus par les salariés qui passent d'un rôle organisationnel à l'autre », (Vardi, 1980). La mobilité est en effet un processus interne à la vie qui est elle-même mouvement permanent de réappropriation de soi dans un monde à vivre avec d'autres. Pour Roger et Tremblay (2004), la mobilité implique de prendre en compte des rôles organisationnels à travers la contribution de l'individu en termes d'innovation, de responsabilité ou de prise de décision dans son travail. Pour Brillet et Janand (2015, p30), la mobilité a pour finalité de mettre la bonne ressource au bon endroit à un moment opportun, en d'autres termes il s'agit d'allouer de manière optimale les compétences aux besoins présents et futurs. Elle favorise l'apprentissage et le transfert intra-organisationnel entre services, amenant ainsi l'entreprise à développer les compétences par la dynamique du renouvellement (Peretti, 1995). Pour mettre en place et optimiser ces mobilités indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise et au salarié, plusieurs dispositifs et outils RH sont utilisés : les bourses d'emploi, les entretiens annuels d'évaluation, les référentiels emplois et compétences, les accords de GPEC. Cependant, cette multiplicité d'outils peut être à l'origine de ruptures de trajectoires notamment en raison d'un manque de cohérence entre les différents outils. De plus, la mobilité professionnelle renvoie à un processus complexe et multifactoriel croisant plusieurs temporalités et toujours configuré par rapport à un environnement précis, dans le contexte d'une histoire de vie singulière.

Aussi, s'il est légitime et nécessaire que les responsables RH s'engagent dans des démarches de GPEC pour faire des prévisions et anticiper les conséquences de ces évolutions dans le cadre de la mobilité interne, pour autant nul ne peut réellement prédire ce que chacun va s'approprier, singulièrement et collectivement, des transformations à l'œuvre. En effet, la confiance dans les démarches de GPEC a diminué au fur et à mesure des critiques qui lui ont été faites. Ainsi, « en rupture avec les démarches classiques de gestion prévisionnelle », Boyer et Scouarnec (2005) ont proposé une méthode de la prospective métier « plus orientée sur la création de sens et de valeur que sur le simple instrumentalisme». Explicitée dans les travaux de Scouarnec (2002) comme la « capacité de détection précoce des signaux faibles de changements à venir », elle permet, à partir de l'historique des métiers, de travailler sur les projections de ses évolutions et mutations à venir. La méthode développée se décline ainsi en quatre points «l'appréhension contextuelle, la pré-formalisation, la construction et la validation ». Dans le prolongement de cette approche, certains DRH de grandes entreprises publiques se sont engagés dans leur accord de GPEC, à traiter la mobilité de manière particulièrement innovante en créant des espaces

mobilité.
Cette démarche consiste à gérer les emplois sur le marché interne de l'entreprise (Abraham, 2004 ; Chanut, 2008). La grande taille de l'entreprise rend possible les mouvements de salariés qui s'effectuent soit de manière verticale (promotion interne), soit de manière horizontale (changement de poste sans évolution hiérarchique), soit de manière géographique. Dans ce dernier cas la mobilité peut être nationale ou internationale, cette forme de mobilité est souvent difficile à promouvoir dans les entreprises car les salariés (souvent des cadres, même les plus jeunes) sont relativement sédentaires et sélectifs dans leur choix de destination. Ils revendiquent un équilibre vie professionnelle/vie privée, qui passe par une stabilité familiale et donc géographique. Les travaux de Schein (1971) développent une autre dimension de la mobilité interne qui se caractérise par un changement radical de poste (déplacement de salariés vers d'autres postes). Dany et Livian (2002) proposent une autre forme, la mobilité de reconversion, qui constitue une rupture relativement radicale par rapport au reste de la carrière. L'enjeu de l'appropriation de nouvel outil comme les espaces mobilité est stratégique pour les grandes organisations publiques car une variable de taille les différencie, celle de la garantie de la sécurité de l'emploi des salariés dans un contexte de plus en plus concurrencé (Bournois et al., 2007 ; Brillet et Janand, 2015). L'employabilité n'est pas un choix mais une obligation qui nécessite de trouver une solution rapide et efficace aux repositionnements des salariés.

Les espaces mobilité peuvent être assimilés a « une pratique d'invention et d'innovation » Zarifian (2004). Ils peuvent être définis comme un endroit dédié à des salariés en cours de transition professionnelle. La mission centrale de ces espaces de mobilité est d'apporter aux salariés de nouveaux moyens pour construire un projet professionnel en valorisant la mobilité volontaire, en activant des passerelles inter-métiers et en proposant de nouveaux dispositifs de formation qualifiante. Ils permettent ainsi de favoriser une fluidité dans la gestion active de l'emploi interne. L'espace mobilité peut être envisagé à l'intérieur même de l'entreprise où l' *« accès à l'Espace Mobilité est une démarche possible (…), ni obligatoire ni indispensable pour réussir sa mobilité interne »* (Guyon, 2012). Son objectif est d'assurer l'information, le conseil, et l'accompagnement individuel des salariés et l'incidence individuelle en termes d'emploi, d'organisation du travail et de conditions financières. Il offre au salarié des mesures d'accompagnement qualitatives, notamment de formation passerelle ou de reconversion pour permettre la réalisation de leur projet de mobilité professionnelle. Ils sont généralement animés dans un directeur, un responsable développement des compétences et formation et de conseillers mobilité. L'espace mobilité peut être aussi envisagé à l'échelle d'un territoire, celui ci est alors animé par plusieurs entreprises pour *« permettre aux salariés de choisir leur parcours professionnel plutôt que de le subir »* (Beaujolin et al, 2004 et Culié, Defélix & Retour, 2009).

1.2 Comment mesurer la mobilité interne ?

Pour appréhender la mobilité intra-organisationnelle, les DRH analysent le taux de mobilité des salariés, mesuré par le rapport entre l'ancienneté dans l'entreprise et le nombre de poste occupés pendant cette période, examinent l'histoire du parcours professionnel des salariés c'est à dire les mouvements professionnels, postes qu'ils ont occupés et les périodes passées dans ces postes (Roger et Ventolini, 2004).
Gunz (1988) propose une classification mettant en évidence cinq changements possibles : la transition *continue*, lorsque les responsabilités du nouveau poste sont similaires à celles du poste antérieur ; la transition cosmopolite, lorsque les responsabilités du nouveau poste sont similaires à celles de l'ancien mais qu'elles sont exercées dans un contexte distinct, la transition itérative, qui correspond au retour du salarié à un poste dans lequel il a déjà travaillé, la transition expansionniste, qui est un retour sur un poste connu, mais avec des responsabilités nouvelles pour le salarié et la *transition nouvelle*, la mobilité interne est réalisée sur un nouveau poste avec des responsabilités nouvelles. Dans le prolongement des travaux de Gunz, Mignonac (2001) distingue six déterminants envers la mobilités intra-organisationnelle : (1) les mobilités en « rupture » avec le métier d'origine, (2) les mobilités consistant en un « changement de spécialisation », (3) les mobilités consistant en une « adaptation », (4) les mobilités vers les métiers de « contrôle », (5) les mobilités consistant en un « changement de finalité » et (6) les modalités vers le management.
D'autres modèles théoriques dans la littérature permettent de mieux comprendre les variables explicatives qui guident le salarié face à une décision d'accepter une mobilité intra-organisationnelle. En premier lieu les variables liées aux ancres de carrières. Pour Schein (1978), l'ancre de carrière est le mélange des intérêts et besoins qui guident l'individu face à une décision relative au travail. Il propose un instrument de mesure intitulé *Career anchors: Discovering your real values* qui identifie huit ancres de carrières qui influencent la mobilité intra-organisationnelle, soit les ancres : (1) de compétence technique et fonctionnelle, (2) de gestion, (3) d'autonomie/indépendance, (4) de sécurité/stabilité ou identité

organisationnelle, (5) de service ou dévouement à une cause, (6) de défi (ou variété), (7) de style de vie et (8) de créativité entrepreneuriale.
D'autres variables explicatives sur l'intention des salariés envers les différents types de la mobilité intra-organisationnelle sont proposées dans la littérature comme des variables sociodémographiques telles que l'âge, le sexe, le statut familial ou le fait de vivre ou non avec un(e) conjoint(e) qui travaille ou non, avec ou sans enfants dans le foyer.
Sur l'âge, plusieurs études ont observé qu'en avançant en âge, les individus ont tendance à être moins mobiles (Gould & Penley, 1985 ; Tremblay, Wils, & Proulx, 1995). Sur le genre, les femmes sont moins disposées à accepter d'être mobiles que les hommes (Anderson, et al., 1981). Toutefois, Ostroff et Clark (2001) suggèrent que les femmes ont l'intention d'accepter une mobilité latérale non géographique, avec ou sans changement de métier. Sur le niveau d'études, Anderson, Milkovich, & Tsui (1981) associent le niveau d'études ou de formation à l'intention envers la mobilité. D'autres auteurs comme Brett & Reilly (1988), Brett, Stroh, & Reilly (1993) ou encore Ostroff & Clark (2001) n'ont pas trouvé d'influence significative entre le niveau d'études et l'intention envers la mobilité intra organisationnelle. Enfin, certaines recherches n'ont pas trouvé de lien significatif entre la situation familiale et l'intention envers la mobilité intra-organisationnelle (Landau et al. 1992 ; Feldman et Bolino, 1998 ; Ostroff et Clark, 2001 ; Mignonac, 2008). D'autres auteurs, avancent que les célibataires sont plus capables d'être mobiles que les salariés mariés (Markham, et al., 1983).
Partant de l'idée que l'espace mobilité peut être considéré comme un modèle alternatif aux outils classiques de gestion des transitions et des mobilités professionnelles, dans cette communication nous présenterons les résultats d'une analyse qualitative inédite, basée sur une approche spatiale, du parcours de mobilité interne de 40 salariés ayant été accompagnés au sein d'un espace mobilité d'une grande entreprise de service publique.

2. Méthodologie de la recherche

2.1 Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique très original celui du paradigme du praticien réflexif développé par Schön, 1983. Selon cette épistémologie, la pratique professionnelle constitue le lieu privilégié de développement des compétences professionnelles. Selon Schön (1983), la pratique professionnelle n'est pas un domaine d'application de théories élaborées en dehors d'elle ; elle est le lieu de production constante de solutions nouvelles à des problèmes nouveaux et un lieu de développement de compétences professionnelles. Ses travaux mettent radicalement en cause la logique applicationiste : le professionnel n'est pas un applicateur de principes théoriques ni de schémas à priori, ni de règles méthodologiques... ; il construit son savoir professionnel par l'action et la réflexion dans et sur l'action (Leopold Paquay et Régine Sirota, 2001) Notre terrain d'investigation est un espace mobilité d'une grande entreprise de service public d'une grande région de France au sein duquel nous assumons la mission de conseiller mobilité. Toutefois, pour rendre performante la réflexion sur la pratique, un protocole de recherche a été rigoureusement mis en place selon une méthodologie instrumentée nécessitant une réflexion sur l'action menée à *postériori* sur sa propre action. Nous avons également fait le choix de conduire une recherche-intervention (David, 2000b ; Savall et Zardet, 2004)

Dans un objectif de produire des connaissances issus des actions menées sur le terrain (David, 2000b). Un plan opératoire en différentes étapes a été mis en œuvre, en effet, l'expérience ne crée pas de l'expertise, des dispositifs de recherche rigoureux sont nécessaires. La recherche *sur l'action* privilégie une conception phénoménologique de la recherche en étudiant les phénomènes observés à partir d'actions de changement sur les objets observés. Cette méthodologie de recherche, de type clinique, s'attache à observer les entreprises et les organisations « sur un temps plus ou moins long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués » (Wacheux, 1996). Elle permet d'étudier des comportements d'acteurs et d'observer l'évolution des pratiques de gestion (Argyris et Schön, 1978) en s'appuyant sur l'élaboration et la validation d'hypothèses de connaissances à partir de l'observation des données de terrain (Savall et Zardet, 2004).

2.2 Etude empirique

Afin de répondre à notre problématique : examiner en quoi un espace mobilité peut constituer un modèle alternatif aux modèles classiques de la gestion des ressources humaines pour les salariés en mobilité professionnelle interne ? En d'autres termes est ce qu'un espace mobilité est un dispositif efficace de mobilité interne ? Nous avons analysé les parcours de mobilité interne de 40 salariés ayant été

accompagnés au sein d'un espace mobilité d'une grande entreprise de service public. La position de conseiller mobilité au sein de l'espace a permis d'avoir un poste d'observation privilégié des parcours professionnels à partir de l'analyse approfondie des dossiers d'accompagnement. Les dossiers des salariés rassemblent en effet de nombreuses données : prise de notes exhaustives pendant des entretiens conseiller/salarié, réponses au questionnaire, échanges mails, comptes rendus de réunion de travail, prise de notes …

La recherche concerne le portefeuille de 2010 à 2015 de l'un des quatre conseillers de l'espace mobilité régional. Sur cette période 223 salariés ont été accompagnés par ce conseiller mobilité concerné, soit 44 salariés accompagnés en moyenne par an. Afin d'avoir un échantillon représentatif, nous avons retenu plusieurs critères : les catégories socio-professionnelles (cadre, maîtrise et exécution), les types de mobilité, les métiers d'origine et les raisons de mobilité. cf. tableau ci-après.

Type de mobilité	CSP	Nombre de parcours
Réorganisation	Cadres	5
	Maîtrise	4
	Exécution	10
Reclassement médical	Cadres	0
	Maîtrise	1
	Exécution	3
Mobilité volontaire	Cadres	1
	Maîtrise	2
	Exécution	9
Autres	Cadres	1
	Maîtrise	1
	Exécution	3
		40

Notre échantillon de 40 parcours se répartit de la manière suivante : 4 parcours pour l'année 2010 ; 10 parcours en 2011 ; 6 parcours en 2012 ; 4 parcours en 2013 ; 7 parcours en 2014, 9 parcours en 2015.

L'échantillon d'analyse se structure de la manière suivante :

ECHANTILLON	Réorga-nisations	Reclas-sements Médicaux	Mobilité volontaire	Divers (litiges)	Total
Agent de maintenance du matériel	5	1	2	2	10
Circulation	3	1	0	0	4
Manœuvre	2	0	0	0	2
Conducteur	0	0	1	1	2
Commercial roulant	0	1	0	0	1
Vendeur	2	0	5	0	7
Agent d'accueil	1	0	3	0	4
Administratif	3	0	3	4	10
TOTAL	16	3	14	7	40

A partir de la revue de la littérature et des cadres conceptuels mobilisés, nous avons pu établir une grille

d'analyse afin de mettre en lumière les déterminants envers la mobilité intra-organisationnelle, de repérer les variables explicatives qui guident le salarié face à une décision d'accepter une mobilité intra-organisationnelle. L'enjeu est d'identifier des éléments factuels de réussite dans la transition professionnelle et d'en comprendre les finesses et raisons de succès ou d'échec. Il s'agit d'une démarche à visée compréhensive qui apporte les détails de la biographie d'un salarié à l'intérieur d'une organisation et en fonction de sa position. Cette compréhension étant calqué à un facteur temps, celui de son passage dans l'Espace Mobilité.

L'analyse de la transition est complexe à appréhender, car chaque situation est spécifique. Pour procéder à l'étude des parcours nous avons combiné une approche qualitative et une approche quantitative. L'objectif étant de repérer les conditions de transformation ou d'accompagnement d'une demande qui permet d'aller vers un poste adapté à l'entreprise et au salarié.

L'analyse en profondeur des 40 parcours permet de comprendre comment s'est construit au sein de l'espace Mobilité le parcours de mobilité interne du salarié. Quels dispositifs d'accompagnement spécifiques ont été proposés et quels sont les acteurs qui ont contribué à cette construction (DRH, Conseiller mobilité, RRH, Médecin, psychologue) ? Est-ce que le salarié a retrouvé un poste qui est en adéquation avec ses attentes et qui correspond aux besoins de l'entreprise ?

Le relevé des données a été organisé à partir d'une grille d'analyse composée de 9 thèmes :

Thèmes	Analyse du parcours de mobilité interne	
1	**Informations Salarié à l'entrée dans l'Espace Mobilité**	- Genre - Catégorie socio-professionnelle - Poste et filière à l'entrée dans l'espace - Horaires de travail - Types de mobilité souhaitée : géographique, fonctionnelle - Dernier diplôme externe - Examen interne - Reconnaissance de travailleur handicapé
2	**Raison de la demande d'accompagnement**	- Date du 1er Rdv / date d'entrée dans l'espace mobilité - Qui a fait la demande ? - Raisons de la demande - Contexte de la demande ou état d'esprit
3	**Missions**	- Le RRH a-t-il demandé à l'EM que le salarié ait une mission ? - L'espace mobilité a-t-il trouvé une mission ? dans quel délai ? - Le salarié a-t-il répondu aux besoins du service ?
4	**Accompagnement**	- Durée de l'accompagnement - Outils d'accompagnement utilisés au sein de l'espace mobilité
5	**Projet professionnel**	- Premier échange sur le projet professionnel - Projet professionnel réaliste (poste existant disponible à moyen terme) - Phases suivies pour la mise en œuvre du projet professionnel
6	**Faits marquants**	- Postule à de nombreux postes - Hésite à se positionner sur un nouveau poste, - Souhaite prendre du temps - Perd confiance après avoir postulé plusieurs fois sans succès - S'inquiète au début et les missions le rassurent

		- Un évènement personnel bouscule le projet initial - Une opportunité d'emploi modifie le projet initial - Alerte lancée par l'EM auprès du pôle RH et des partenaires suite à risque psychosociologique
7	**Travail en équipe pluridisciplinaire**	- Contact pris par l'EM, pour appui au salarié - Partenariat très régulier avec le RRH - Appui de l'Equipe Mobilité Nationale - Médecin du travail référent - Assistant de Service Social référent - Pôle de soutien psychologique
8	**Fin et résultat de l'accompagnement**	- Date de la fin d'accompagnement - Durée de l'accompagnement - Retour à l'emploi - Résultat de l'accompagnement
9	**Informations Salarié à la sortie de l'Espace mobilité**	- Catégorie socio-professionnelle à la sortie (mobilité verticale ?) - Poste occupé et filière - Horaires du nouveau poste - Y a-t-il eu changement de filière ? - Mobilité Géographique pour le nouveau poste ? - Mobilité Fonctionnelle souhaitée

3. Résultats

Après avoir présenté l'originalité de la mise en place d'un espace mobilité dans une entreprise de service public, nous présenterons l'analyse des résultats.

3.1 Responsabilité sociétale de l'entreprise : l'apport des espaces initiatives mobilité

Les espaces mobilité ont été mis en place entre 2008 et 2009 de manière contextuelle, pour une raison principalement liée à la sécurité de l'emploi. L'enjeu pour l'entreprise était de gérer les mobilités contraintes liées à des réorganisations de chantier impactant plusieurs régions de France. Installés en proximité sur chacun des territoires, l'entreprise a mis à disposition des effectifs RH dédiés au sein d'espaces mobilité afin de consacrer des lieux permettant d'accueillir les salariés en mobilité professionnelle obligatoire. En 2016, 23 Espaces Mobilité sont constitués en France :

- Dix-sept en province pour des salariés exécution, maîtrise et cadres
- Cinq en Ile de France pour des salariés exécution, maîtrise et cadres
- Un situé à Paris pour les cadres d'Ile de France et les cadres supérieurs

Les personnels RH dédiés à ces espaces varient en fonction de la taille de la région mais ils sont en général animés par :
- Un directeur d'Espace Mobilité qui pilote et garantit l'efficience des accompagnements sur le territoire
- Des conseillers Mobilités qui aident au retour à l'emploi à partir de prestations collectives et individuelles autour d'un projet professionnel à élaborer et concrétiser. Par ailleurs, ils sont en lien avec les établissements de la région, pour tenir informé le RRH d'origine et organiser des passerelles avec les établissements recruteurs
- Un Responsable des compétences et de la formation qui organise les formations utiles au repositionnement des salariés en lien avec les besoins de l'entreprise.
- Un Conseil en création d'entreprise. L'Espace Mobilité est l'interlocuteur de tout collaborateur souhaitant travailler un tel projet.

L'originalité des espaces de mobilité mises en place par l'entreprise est qu'ils oeuvrent en réseau avec d'autres services prestataires internes : le service médical, l'unité d'action sociale, le pôle psychologique, l'agence de recrutement transverse qui appuie les espaces mobilité avec des tests lors de la création de projets professionnels et les différentes lignes managériales et RH de l'entreprise.

3.2 Analyse de résultats de l'étude empirique

Les résultats de l'analyse de 40 parcours de mobilité interne montrent que l'entrée du salarié au sein de l'espace mobilité est liée à une **réorganisation** et à une suppression de leur poste (mobilité contrainte) pour 47,5 % des salariés. Puis 32,5% viennent de **manière volontaire.** Les espaces mobilité attirent en effet des salariés qui ont envie de changer et pensent trouver, dans la GPEC et l'accompagnement proposé, plusieurs éléments favorables à la réussite de leur projet. 10 % concernent des reclassements médicaux et 10% sont en mobilité « divers » c'est-à-dire des mobilités pour des raisons de litige avec l'entreprise (faute professionnelle), d'incompatibilité d'humeur avec le responsable de service, reconnaissance de diplôme passé à l'extérieur de l'entreprise. Dans ce contexte, les espaces Mobilité ont peu vocation à accompagner des salariés en mobilité verticale, il s'agit de mobilité horizontale, fonctionnelle ou latérale.

En ce qui concerne leur profil, les résultats montrent que 70% sont des hommes et 30% sont des femmes. Un tiers a entre 40 et 45 ans (13 salariés), un tiers a plus de 45 ans (12 salariés), un tiers entre 30 et 40 ans (14 salariés). 67,5% sont des salariés exécution, 20% salariés de maîtrise et 12,5% de cadres. Les filières dont viennent les salariés sont les suivantes :

Les horaires sont en journée pour 60% des salariés et en décalés pour 40% lors de **l'entrée à l'Espace Mobilité. Les souhaits** exprimés sont, pour 60%, des horaires décalés.
Une grande majorité des salariés de l'échantillon ne souhaite pas de **mobilité géographique.** En effet, 80% des salariés veulent rester sur le bassin d'emploi. Les 20% de salariés qui veulent une mobilité géographique le souhaitent pour des raisons personnelles : soit pour se rapprocher de leur domicile déjà éloigné, soit pour rejoindre un conjoint lui-même en mobilité.
Nous sommes, pour la majorité des parcours étudiés, dans le cas d'une mobilité contrainte. 80% des salariés dont le poste a été supprimé souhaitent changer de métier en effectuant une reconversion professionnelle. Et même, quelle que soit la raison initiale d'entrée dans l'espace mobilité, le constat est frappant : 80% des salariés accompagnés sont dans une dynamique de changement, que ce soit pour changer de métier, de filière, d'horaires, de région ou de catégorie socio-professionnelle. **20% présentent des difficultés pour la mobilité**. Soit « gérer la fin ou la suppression de poste leur est difficile », soit un « problème médical » les empêche d'entrer pleinement dans la recherche de poste.
La politique de recrutement de l'entreprise est de veiller à la meilleure adéquation formation (diplôme)/emploi (poste). On constate dans ce panel que 15% des salariés ont bénéficié d'une évolution de statut au cours de leur carrière et avant leur entrée dans l'Espace Mobilité.

Niveau d'études

Diplôme acquis		Catégorie socio-professionnelle lors de l'entrée à l'EM		
BEP CAP BAC	85%		70%	Exécution
Bac +2 +3	10%		20%	Maîtrise
Bac +4 +5	5%		10%	Cadre

10% des salariés qui entrent à l'EM dans cet échantillon, ont une reconnaissance de travailleur handicapé. L'obligation légale étant de 6%, l'échantillon est représentatif en ce sens.

L'espace mobilité a pour objectif de faciliter le retour à l'emploi des salariés sans poste (réorganisation) et de favoriser la mobilité interne volontaire. Les salariés occupés par un poste au moment de l'entrée dans l'espace mobilité, conservent le poste durant l'accompagnement. Pour les salariés sans poste, l'espace mobilité propose des missions dans l'attente de trouver le nouveau poste. Durant cette période transitoire, le salarié conserve le même niveau de salaire. **L'Espace Mobilité a trouvé 100% des missions** pour lesquelles il est sollicité sur cet échantillon. La mission confiée motive le salarié dans 95% des cas de l'échantillon. Les salariés sont **satisfaits à 95% de la mission** et **répondent aux besoins des managers dans 80% des cas.**

Lorsque les salariés arrivent à l'EM, nous avons vu que 80% d'entre eux étaient dans une dynamique de changement, souhaitant changer d'horaires de travail, ou de région, de filière, de métier etc.
Pourtant, cette dynamique n'occulte pas les difficultés que vit le salarié dans le moment professionnel donné. Lorsque nous étudions leur « état d'esprit » à l'arrivée à l'EM, nous constatons que, **malgré leur envie de renouveau, la suppression de leur poste rend la recherche difficile pour 30% des salariés,** Il s'agit de salariés qui indiquent que le poste précédent leur convenait parfaitement en termes de compétences et de rythme de travail ou de ceux qui vivent la suppression comme un manque d'estime difficile à dépasser. **15**% des salariés se posent des questions d'ordre personnel (garde alternée à organiser et/ou situation personnelle ayant des conséquences sur la vie professionnelle). Et l'employabilité de 15% d'entre eux est très délicate en raison de problèmes médicaux.

A partir des situations personnelles et de la demande des salariés, les conseillers mobilité adaptent l'offre dont ils disposent à chaque personne rencontrée. En moins de six mois, **80%** des salariés verbalisent un premier **projet professionnel réaliste.** Les 20% restant mettront **un an.**
L'analyse des 40 parcours de mobilité interne montre une grande variété de situations qui nécessite la co-construction avec le salarié et les acteurs de l'espace mobilité d'un projet personnalisé en tenant compte de l'histoire **individuelle du salarié** (la maladie et difficultés d'employabilité au moment donné, sa capacité à réagir à la situation qu'il traverse, ses contraintes personnelles, ses leviers et énergie pour gérer une transition professionnelle, ses freins aussi, les difficultés rencontrées avec la hiérarchie, les litiges portés à l'arbitrage d'un tribunal, l'envie de changer de métier, l'énergie pour réussir un projet, etc) et du contexte de l'entreprise (nombre de postes disponibles au moment de la recherche, politiques d'emploi, nombre de concurrents sur le poste, accès à l'information, bassin d'emploi).

Les outils d'accompagnement proposés aux salariés en mobilité interne sont majoritairement une aide à la rédaction des curriculums vitae et un soutien pour la préparation des entretiens de recrutement interne. Des journées découvertes sont également organisées pour découvrir le nouveau poste envisagé, des prestations d'évaluation et d'appui à la mobilité et des actions de formation.

L'originalité de l'espace mobilité réside dans la gestion transdisciplinaire de la mobilité interne des salariés. En effet, la collaboration entre *le RRH et/ou le manager* et l'espace mobilité est présente dans toutes les situations et très régulière dans les deux tiers des cas. ***L'équipe médicale interne à l'entreprise*** collabore activement avec l'Espace Mobilité pour un tiers des accompagnements. Dans cet échantillon, l'action sociale a été sollicitée par l'espace mobilité pour 9 des salariés, afin de pouvoir les aider à passer une phase difficile, personnellement et professionnellement (aide à la recherche de logement en cas de mobilité géographique).

Un ***soutien psychologique*** est également mis en place pour les salariés en difficulté et qui n'arrivent pas à construire leur nouveau projet professionnel.

Enfin, l'équipe nationale apporte un soutien régulier à l'équipe locale de la région étudiée sans intervenir directement sur les situations individuelles.

Alerte au réseau pluridisciplinaire. En situation plus tendue, le risque psycho social se manifeste par des appels plus fréquents vers l'EM. Le discours du salarié est alors négatif et inquiétant.
La question professionnelle s'estompe et laisse place à une souffrance qui englobe la personne au sens large. Le soutien de plusieurs professionnels attentifs et coordonnés autour d'un salarié accompagné a permis, dans chacune des situations de cet échantillon, de rebondir positivement vers une nouvelle étape.
Les résultats montrent que 50% des accompagnements durent moins d'un an et 50% plus d'un an. Sur 40 parcours, 28 salariés ont trouvé un nouveau poste, dont 19 en en changeant de métier.

Pour faire un lien avec notre cadre théorique, il s'agit d'une *transition nouvelle* au sens de Gunz (1988) pour ces salariés. Selon les déterminants identifiés par Mignonac (2001), les mobilités sont en rupture avec le métier d'origine. 2 salariés ont quitté l'entreprise en cessation d'activité. Pour les 10 autres salariés (qui n'ont pas changé de métier), il s'agit de *transition continue* (Gunz, 1988), ces actifs ne changeant pas de poste à l'issue de l'accompagnement ; soit parce que le salariés rencontrent des difficultés d'employabilité au moment donné soit parce que les salariés sont finalement satisfaits du poste actuel.
Les mobilités internes des 40 parcours professionnels de l'étude empirique

Source : auteur

Entrée à l'espace mobilité	30%	30%	20%	10%	5%	5%
	Maintenance du matériel	Administratif	Commercial	Infrastructure	Services Généraux	Logisi-que
Sortie de l'espace mobilité	10%	35%	35%	20%	0%	0%

Dans 70% des cas, la mise en réseau au sein de l'espace mobilité contribue à la réussite de la mobilité intra-organisationnelle. En effet, les contacts réguliers créés par le salarié au cours de la mission avec les établissements « cédants » et recruteurs ont conduit à faciliter l'intégration sur le nouveau poste. Les autres 30% des salariés qui sont accompagnés par l'Espace Mobilité trouvent un poste par la Bourse à l'Emploi. Cependant, même dans ce cas, les résultats montrent que l'EM a eu un rôle dans la réussite. Dans cet échantillon, aucun salarié n'a changé de catégorie **socio-professionnelle** au cours de l'accompagnement par l'EM.
Dans cet échantillon, aucun salarié n'a été contraint à une mobilité géographique. Sur les 9 salariés qui ont demandé une mobilité géographique à l'entrée de l'espace mobilité, 7 salariés l'effectuent en fin d'accompagnement. 100% de ces demandes de mobilité géographique étaient motivées par une raison personnelle. Enfin, sur les horaires de travail, 85% des salariés obtiennent les horaires qu'ils souhaitent.

Conclusion et discussion

L'analyse des résultats obtenue montre des points de convergences et de spécificités avec le cadre théorique mobilisé pour cette recherche. En premier lieu et ceci conditionne nos résultats, la recherche porte sur un espace mobilité mis en place par l'entreprise dans le cadre d'une gestion de mobilités suite à des réorganisations afin de sécuriser des parcours. Dans ce contexte, les salariés en mobilité sont pour la majorité sur des postes d'exécution et non de cadres. De ce fait, nous n'avons pas pu identifier des mobilités verticales ou expansionnistes (Gunz, 1988). Les Espaces Mobilité seraient donc un modèle alternatif pour des mobilités fonctionnelles plutôt que verticales. Sur la question des variables explicatives qui guident le salarié face à une décision d'accepter une mobilité intra-organisationnelle, c'est l'ancre sécurité/stabilité et identité organisationnelle de Schein (1978) qui a guidé la majorité des salariés de notre échantillon. Sur les autres variables, en premier lieu l'âge, nos résultats sont nuancés par rapport aux études Gould & Penley, 1985 ; Tremblay, Wils, & Proulx, 1995 qui indiquent qu'en avançant dans l'âge, l'individu est moins mobile. Les résultats montrent que la mobilité pour les plus de 45 ans est presque égale à la mobilité des plus jeunes 30-40 ans. Cela s'explique sans doute par le fait que les salariés de notre échantillon sont des agents d'exécution d'un faible niveau de qualification (BEP CAP niveau BAC) et que la mobilité est une contrainte car leurs emplois ont été supprimés. Cependant, nos constatons que, malgré cette contrainte, l'immense majorité d'entre eux, dès le premier entretien à l'EM, manifestaient le souhait de vouloir changer de métier. Sur le genre, nos résultats sont convergents avec les études (Anderson, et al., 1981) qui indiquent que les femmes sont moins disposées à accepter la mobilité, elles sont en effet plus nombreuses, proportionnellement, à ne pas avoir changé de filière. Sur le genre, nos résultats sont également convergents avec les études de Brett & Reilly (1988), Brett, Stroh, & Reilly (1993) ou encore Ostroff & Clark (2001) qui n'ont pas trouvé d'influence significative entre le niveau d'études et l'intention envers la mobilité intra organisationnelle. Enfin, nos résultats corroborent les études de Landau et al. 1992 ; Feldman et Bolino, 1998 ; Ostroff et Clark, 2001 ; Mignonac, 2008 qui n'ont pas trouvé de lien significatif entre la situation familiale (on n'a pas ce résultat) et l'intention envers la mobilité intra-organisationnelle.
En conclusion, l'analyse des 40 parcours de mobilité interne accompagnés au sein de l'espace mobilité montre que l'espace mobilité peut être un modèle alternatif aux outils classiques de gestion des transitions et des mobilités professionnelles. En lien avec leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les branches, activités et domaines de l'entreprise impulsent les priorités à donner au recrutement interne, en intégrant les dispositifs de passerelles métiers. Chaque salarié co-construit avec les acteurs de l'espace mobilité son projet professionnel, ainsi que les passerelles lui permettant d'évoluer vers d'autres familles professionnelles. Les actions de sensibilisation et d'information réalisées par les espaces mobilité comme les forums métiers, les temps de découverte métier ou les parcours de formation mettent en avant les métiers à fort besoin de recrutement, précisant les conditions d'accès et les compétences à acquérir pour

changer de métier, permettant le questionnement des conditions d'exercice du métier et d'organiser sur mesure le parcours de formation de remise à niveau ou de renforcement des connaissances nécessaires.
Les espace mobilité proposent des prestations sur mesure aux salariés en transition professionnelle notamment des prestations d'évaluation et d'appui à la mobilité dont l'objectif est d'évaluer les capacités et potentiels d'apprentissage de salarié en amont d'un projet de changement de métier, un bilan de mobilité interne effectué lors d'un changement de métier, des ateliers de remobilisation et d'estime de soi, de technique de recherche de poste, de préparation à l'entretien de recrutement…. L'espace mobilité comme le montre nos résultats par son attractivité, des conditions d'accompagnement rénovées, un important travail en réseau avec les différents acteurs, RRH, DRH, conseillers mobilité, médecins, psychologues, contribue à construire des parcours professionnels sécurisés et garantit le pourvoi de postes vacants sur le territoire. Les espaces mobilité deviennent des acteurs principaux des territoires, une alternative au service d'une nouvelle GRH responsable.

Bibliographie

Abraham J. (2004), « Marché interne du travail : enjeux et limites de la mobilité », dans Guerrero et al, *Gérer les carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert
Anderson J. C., Milkovich G. T. et Tsui A. (1981), « A Model of Intra-Organizational Mobility. Academy of Management Review » - 1981. - 4 : Vol. 6. - pp. 529-538.
Argyris et Schön, 1978, Learning: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley Series on Organization Developm
Beaujolin, R., Bergere, J.-M., Delenne, J.-L., Desurmont, M., Gazier, B., Germe, J.-F. (2004) La mobilité professionnelle : enjeux économiques et sociaux. *Développements*, *N°35*, 2 à 24.
Bournois F., Point S., Rojot J., Scaringella J- L. (2007), RH : Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, Eyrolles.
Boyer, L., & Scouarnec, A. (2005), *L'Observatoire des métiers*. (Ems, Éd.). Colombelles.
Brett J. M. et Reilly A. H. (1988), On the road again: Predicting the job transfer decision. Journal of Applied Psychology. 4 : Vol. 73. - pp. 614-620.
Brett J. M., Stroh L. K. et Reilly A. H. (1992), Job transfer, International Review of Industrial and Organizational Psychology / auteur du livre Cooper C. L. et Roberton I. T.. - [s.l.] : Chichester: Wiley.
Brillet, F. & Janand, A. (2015), La Mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens. *Gestion et Management Public. Volume 4. N°1*, 29 à 43.
Cadin, L. (1998), Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?, *Gestion 2000,* 14(5): 139-154.
Chanut V. (2008), « Manager versus expert ? Les avatars de la gestion personnalisée des cadres dans une administration technique », Revue Française d'Administration Publique, n° 128, p. 703-716.
Culié, J.-D., Defélix, C., & Retour, D. (2009), Vers une gestion territoriale des parcours ? Emergence des dispositifs, évolution des représentations. *Education Permanente*, *N°181*, 23 à 33.
Dany F. & Livian YF. (2002), La nouvelle gestion des cadres, Vuibert Paris.
David, A. (2000b), La recherche–intervention, cadre général pour la recherche en management ? Dans David, A. et al. Les nouvelles fondations des sciences de gestion (241-264). Paris : Mines Paris Tech.
Duhautois, R., Petit, H., & Remillon, D. (2012), *La Mobilité professionnelle*. Edition, La Découverte.
Feldman D. C. et Bolino M. C. (1998), « Moving on out: When are employees willing to follow their organization during corporate relocation? » Journal of Organizational Behavior. - 1998. - 3 : Vol. 19. - pp. 275-288.
Galambaud B. (1991), *Des hommes à gérer*, ESF éditeur.
Gould S. et Penley L. E. (1985), « A study of the correlates of the willings to relocate », Academy of Management. - 1985. - 2 : Vol. 28. - pp. 472-478.
Gunz H. (1988), « Organizational logistic of managerial careers », *Organization Studies*, vol. 9, n°4, pp. 529-544
Guyon, S. (2012), Decryptage d'un dispositif de formation. In *Le Grand Livre de la formation* (p. 218 à 225).
Landau J. C., Shamir B. et Arthur M. B. (1992), « Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees », Journal of Organizational Behavior. 5 : Vol. 13. - pp. 667-680.
Landau J. C., Shamir B. et Arthur M. B. (1992), Predictors of willingness to relocate for managerial and professional employees
Markham W. [et al.] (1983), « A note on sex, geographic mobility and career advancement », Social Forces. - 1983. - Vol. 61. - pp. 1138-1146.
Mignonac k. (2001), « Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs », *M@n@gement*, vol. 4, n°2, pp. 47-78.
Mignonac K. (2008), Individual and contextual antecedents of older managerial employees: willingness to accept intra–organizational job changes [Article] // The International Journal of Human Resource

Management. N°4 : Vol. 19. - pp. 582-599.
Mignonac K. (2001), « Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : études auprès d'une population d'ingénieurs », M@n@gement, vol. 4, n°2, pp. 47-48.
Ostroff C. et Clark M. (2001), « Maintaining an Internal Market: Antecedents of Willingness to Change Jobs, Journal of Organizational Behavior ». Vol. 59. - pp. 425-453.
Paquay L. et Sirota R., (2001), *Le praticien réflexif : le diffusion d'un modèle de formation*, sous la direction de Léopold Paquay et Régine Sirota. Recherche & Formation, N°36.
Peretti J.M.- (1995), Gérer la mobilité dans le cadre des plans de carrières individuels", Paris, France, 30 mai
Peretti J.M.- (2008), *Tous Talentueux.* (avec E. 101 Co Auteurs). Paris (France) : Eyrolles, 2008
Roger et Tremblay (2004), *Le plafonnement de carrière, dans Gérer les carrières : enjeux et perspective*s, S ; Guerrere, J-L. Cerdin et A. Roger, (dir.), vuibert, Paris.
Roger et Ventolini, 2004, « La mobilité professionnelle au delà des mesures classiques », Actes congrès AGRH 2004.
Roques, O. (1999), Les réactions des salariés aux transitions de carrière : une approche en termes de stress au travail, *Thèse de doctorat en sciences de gestion,* Aix-en-Provence : IAE de l'Université d'Aix-Marseille.
Rosenbaum J.E (1979), « Tournament mobility : career : A conceptual Scheme », Administrative Science Quaterly, vol.24, June, p.220-241
Savall H, Zardet V, (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*, Ed. Economica
Schein E. (1971), « The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme », The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, n° 4, p. 401-426.
Schein E.H. (1978), « Career dynamics: matching individual and organizational needs », Addison-Wesley series on organization development,.
Schön D.A., 1983, *The reflective practitioner : How professionals Think In Action*, Basic Books
Scouarnec, A. (2002). « La prospective métier : définition et méthodologie ». In *Actes congrès AGRH* (p. 363 à 383).
Tremblay M., Wils T. et Proulx C. (1995) Étude des déterminants de l'orientation de carrière et du désir de changement de voie de carrière chez une population d'ingénieurs, Actes du 6ème congrès de l'AGRH. - IAE de Poitiers, pp. 530-540.
Vardi Y. (1980), Organizationnel Career mobility : an integrative model, Academy of management Review, vol.5, p. 341-355.
Vatteville E. (2003), Management stratégique de l'emploi, EMS, Management et société
Wacheux F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Ed. Economica
Wils T., Tremblay M. et Guérin G. (1997), « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière », *Gestion 2000,* 13(1): 151-164.
Zarifian, P. (2004). *Le modèle de la compétence*. (Liaisons, Éd.) (2ème édition). Collection Entreprise & Carrières.

L'AUDIT SOCIAL ET LA GESTION NON VIOLENTE DES CONFLITS

Yahia BAHAYOU
Conseiller et formateur en management et médiation
BP 320 Béni-Isguen 47005
bahayou_yahia@yahoo.fr, bahithine@yahoo.fr

Résumé

Cette contribution s'élargit aux apports portant sur l'Audit Social et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Elle initie une nouvelle piste de recherche en gestion non violente des entreprises sous le titre 'tous respectueux'. Elle s'insère dans le cadre des efforts consentis par les spécialistes en la matière. (Peretti J.M, Landier H, Igalens J, 2011). Tout conflit au sein des Entreprises est la conséquence de dysfonctionnements relevés dans les rapports d'audit. L'audit n'a de sens que s'il est suivi par des recommandations d'amélioration durable. L'auditeur social doit être en mesure de décrypter les signes précurseurs des conflits. Il prescrit dans son rapport une analyse profonde en la matière. Le gestionnaire commanditaire de l'audit ne doit pas ignorer les conflits mais être capable de les transformer positivement. Tout conflit non pris en charge inflige à l'entreprise des manques à gagner énormes. Il est une source de surcoûts plus ou moins visibles qui peuvent être évités par l'entreprise moyennant une formation en la matière. En général le management algérien n'a pas encore intégré dans sa culture d'entreprise la gestion non violente des conflits. Les jeunes entrepreneurs considèrent les conflits comme une calamité qu'il faudrait surpasser ou une fatalité qu'il faudrait subir. Les conflits non traités montent en escalade, font agiter les gestionnaires et les transforment en 'pompiers'. Les conflits naissent essentiellement d'une mauvaise communication et d'un manque de reconnaissance et de considération. Il est utile de savoir que tout conflit comporte aussi bien des risques qu'il faudrait maitriser et des opportunités d'amélioration. La gestion non violente des conflits nécessite une formation continue des responsables dans les techniques de communication et de médiation. La création d'une cellule d'écoute est une contribution non négligeable dans l'instauration de la culture de paix en entreprise. Des outils performants analysent la typologie d'un conflit et son degré de gravité. Ils déterminent aussi l'influence de ses acteurs. Au cas de conflits multipolaires ces outils cernent la position, les intérêts et les besoins propres à chaque antagoniste. Le conflit se positionne suivant sa gravité sur trois niveaux différents. Au premier niveau le dialogue entre les antagonistes est encore possible. Leur différend peut être pris en charge par eux même sans intervention externe. Tout conflit non traité escalade au niveau supérieur. Dans ce cas un facilitateur externe est nécessaire pour ramener le conflit au stade précédent. Le facilitateur accompagne les antagonistes dans la recherche de leur propre solution pour sortir gagnant-gagnant. Si le conflit n'est pas traité il monte obligatoirement au dernier niveau où les parties en conflit ne sortent que perdantes. A ce stade un intermédiaire doté de pouvoir doit intervenir pour arrêter l'hémorragie : trancher, juger et condamner. La démarche méthodologique suit le chemin du conflit depuis sa source de dysfonctionnements relevés dans les rapports d'audit jusqu'à son dénouement pacifique. Le résultat escompté par cette démarche de gestion non violente est la réduction des surcoûts, le redressement de l'entreprise et l'assainissement du climat social. L'entreprise en harmonie avec son environnement social doit contribuer par sa formation continue à la sérénité du climat sociétal en interagissant avec la médiation conventionnelle.

Mots clés

Dysfonctionnement, conflit, coûts, gestion non violente, médiation.

« N'as-tu pas vu comment Allah propose en parabole une bonne parole pareille à un bel arbre dont la racine est ferme et la ramure s'élançant dans le ciel? Il donne à tout instant ses fruits, par la grâce de son Seigneur. » (S. Ibrahim V. 25-26)

Notre société en pleine mutation est largement perturbée par divers conflits. L'entreprise parti prenante de la société doit contribuer efficacement au développement de la paix sociale. La stabilité de ses RH doit être un critère important d'évaluation de sa performance. La formation continue en communication non violente et l'organisation basée sur la gestion non violente sont désormais les meilleurs garants d'une stabilité durable.
« L'entreprise performante sera celle qui maîtrisera mieux sa dimension humaine et les relations qu'elle entretient avec son environnement » (Landier H, 2011)
Dans un monde de responsabilités partagées l'entreprise performante se développe dans la communication, le respect et la reconnaissance. La réussite de ses responsables hiérarchiques et opérationnels nécessite aujourd'hui une compétence accrue en gestion non violente des ressources. Tous les responsables doivent être leaders par leur capacité d'écoute, de compréhension, d'analyse, de respect et de communication non violente. L'ensemble de ces vertus constituent sans doute une solution d'amélioration du management de l'entreprise. Elles contribuent aux meilleurs rendements. La solidarité dans une démarche de communication et de gestion non violente conditionne la performance durable des organisations. Elle motive aussi les engagements professionnels.

Introduction

Le débat autour de la thématique portant sur 'Audits de la fonction RH dans un contexte de changements' nous amène à exposer sur le thème important de la communication et la gestion non violente des conflits.
Les auditeurs ont pour mission principale de constater et de signaler aux responsables les dysfonctionnements dans la gestion des affaires. Tout dysfonctionnement constaté peut générer des conflits à terme. Par conséquence le consultant doit être suffisamment outillé pour percevoir ces conflits latents. Il doit prescrire si nécessaire une analyse profonde en la matière en vue de prévoir les conflits et de les gérer sans violence. Le gestionnaire ne doit en aucun cas ignorer les conflits mais être en mesure de les transformer positivement. Il sera amené à vaincre les risques et à activer les opportunités de redressement.
Au sein de la société d'information en pleine mutation, l'audit social est un élément essentiel du management des ressources humaines. Il contribuera sans doute à décrypter les causes réelles des malaises qui empêchent les ressources humaines de s'épanouir.
Cette communication a pour objectif essentiel d'améliorer le climat interne et externe de l'entreprise. Elle contribuera à réduire les coûts et les manques à gagner dus aux problèmes inhérents aux relations humaines. Pour ce faire cet exposé comprendra :

- une approche théorique sur les conflits en entreprise : gestion, coûts et techniques d'analyse,
- un chapitre sur l'apport de la communication non violente,
- un aperçu sur la médiation comme outil moderne de gestion de conflit et enfin
- un aperçu sur les pratiques ancestrales de la gestion des conflits : ses avantages et ses limites en comparaison avec les techniques modernes de la médiation.

Les conflits générés par les différents dysfonctionnements imposent à l'entreprise des manques à gagner énormes, des coûts directs et des surcoûts plus ou moins visibles. Il est important de savoir qu'on pourrait faire éviter ces coûts à l'entreprise moyennant une formation continue, un travail sur soi et une pratique en la matière.

1. Perception des conflits dans la culture d'entreprise

En général le management algérien n'a pas encore intégré dans sa culture d'entreprise la gestion non violente des conflits. Les jeunes entrepreneurs considèrent les conflits comme une calamité ou une fatalité à vivre avec.
Inéluctablement les conflits non gérés montent en escalade. Les gestionnaires perdent leur sérénité et agissent toujours en vrais pompiers pour arrêter les dégâts. Il est utile de prendre conscience que tout conflit a des aspects productifs et d'autres destructifs. Il comporte des risques mais aussi des opportunités de redressement pour l'entreprise.
Le conflit est ainsi défini par les deux idéogrammes chinois :

Conflit = risque + opportunité

2. Aspects du conflit

2.1. Aspects productifs

« Lorsque le conflit est résolu les parties se félicitent. L'image de soi est valorisée. Les liens se resserrent. La cohésion du groupe se renforce. La responsabilité individuelle est mise en valeur. L'efficacité du groupe augmente » (Licette C)

2.2. Aspects destructifs

Le conflit crée des situations difficiles pour chacun. La perte du temps est énorme dans les discussions redondantes et inefficaces. Le conflit crée un climat difficile. Il fait dépenser beaucoup d'énergie intellectuelle, émotionnelle et physique. Les communications et les relations sont rompues. Les perceptions négatives des autres dominent. Les compétences ne sont plus reconnues.
L'escalade dans un conflit commence par une simple divergence qui crée des tensions. Ces tensions aboutissent à un blocage. La situation d'inconfort perdure jusqu'à explosion. C'est l'étape de conflit ouvert.

3. Coûts des conflits

La non résolution des conflits entrave la bonne marche de l'entreprise. Elle lui inflige des manques à gagner énormes. En effet la chambre de commerce autrichienne a estimé dans un de ses rapports annuels que les coûts des conflits présentent 19% des coûts globaux dans les PME/PMI!
Les conflits non résolus réduisent certes la productivité collective et individuelle. Ils limitent aussi la coopération dans les équipes et l´efficacité générale de l´organisation.
En matière de productivité individuelle, les conflits non gérés au sein d'une entreprise démobilisent les travailleurs. Ils provoquent le départ des meilleurs d'entre eux. L'entreprise dans ce cas doit supporter les manques à gagner dus aux fluctuations du personnel. Elle doit aussi subir les surcoûts induits par la vacation des postes de travail et par le temps perdu dans les nouvelles sélections et recrutements.
Les retombées de ces conflits sont innombrables. Les conflits peuvent provoquer l'augmentation de l'absentéisme et les retards au travail. Ils réduisent les efforts et la qualité du travail. En effet un travailleur mécontent se sent défavorisé. Il peut penser au détournement, au vol d´objets, à la rétention de l'information, aux manipulations… il peut ainsi porter un préjudice à l´image de l´Entreprise et démotiver ses collègues...
Le manque à gagner du à la perte ou à la fluctuation des clients peut être le résultat d´un conflit avec le client ou d´un conflit interne. Par conséquence le travail ne s'exécutera pas correctement et accusera du retard. Le client perd automatiquement confiance lorsque l´atmosphère est tendue et voire perturbée dans l´entreprise.
Les conflits dans une équipe de projet entravent l'atteinte des objectifs. Le projet doit même être des fois arrêté. Ainsi les réunions répétées, les interventions externes coûtent aussi bien pour l'entreprise que les commandes perdues ou manquées.
En matière d'efficacité de l´organisation, un manque de règlement peut causer de larges discussions et tirer en longueur des conflits portant toujours sur les mêmes sujets. En vue d'éviter les conflits, certaines organisations créent souvent à tord une panoplie de conventions, contrats, instructions, règlements, descriptions des procédures... agir ainsi dans ce système bureaucratique exige beaucoup de temps de travail de la part des collaborateurs, des cadres dirigeants et des comités d´entreprise.
La motivation diminue drastiquement lorsque les stimulations de salaires et primes ne correspondent pas à l´effort, à la fatigue ou à la performance ressentis par le travailleur.

4. Nécessité de formation en communication

En vue d'établir une gestion non violente des conflits il est essentiel pour les gestionnaires de bénéficier d'une formation en communication non violente. Les gestionnaires doivent comprendre les messages de leurs interlocuteurs et bien réagir en retour. Pour ce faire ils doivent être en mesure de décrypter aussi bien la tonalité des messages reçus que la gestuelle de leur interlocuteur. La tonalité et la gestuelle constituent plus de 90% du message émis.
F. Schultz v Thun disait que:
« La vérité ne réside pas dans ce qui est dit mais dans ce qui est entendu »)
Il spécifiait aussi que chaque message émis ou reçu comporte quatre sens ou aspects :

1. Un aspect informationnel sur les faits ;

2. Un aspect révélation de soi-même (je suis, je ressens, j'ai besoin) ;
3. Un aspect relationnel (tu es, je pense de toi) et
4. Un aspect demande ou appel (je voudrai que…)

L'interlocuteur agit au message en fonction de son oreille active :

1. Il entend les faits énoncés ;
2. Il ressent ce que l'autre dit de lui-même ;
3. Il perçoit ce que l'autre pense de lui ;
4. Il entend ce qu'il veut qu'il fasse.…

Pour entendre le message en entier il faut donc activer ses quatre oreilles !
Il est évident aussi que tout message émis passe obligatoirement par des obstacles qui le déforment. Il est important de remarquer que la capacité de compréhension et de mémoire varie d'une personne à une autre. Il est donc nécessaire de bien soigner nos messages et de bien entendre les messages des autres. Nous levons ainsi les barrières et les mal entendus. Pour ce faire, il est nécessaire de faire un travail sur soi. Il est nécessaire de se former particulièrement en communication non violente.

5. Communication non violente ou CNV

« Ce que je cherche dans la vie, c'est la bienveillance, un échange avec les autres motivé par un élan du cœur réciproque » (Rosenberg M.B, 2005)
« L'objectif de la communication non-violente est d'aider les gens à interagir de façon à ce que chacun se sente plus intègre et plus relié aux autres et à ce qu'on ne s'entraide pas en étant motivé par la peur, la contrainte ou la culpabilité… » (Myers W, 1999)
En vue de s'exprimer clairement et utilement en communication non violente il faut d'abord :

- observer sans évaluer : observer ce qui se passe réellement dans une situation donnée ;
- chercher dans les paroles ou les actes d'autrui ce qui contribue à notre bien-être ;
- parvenir à énoncer ses observations, sans jugement ou évaluation ;
- identifier ce que nous ressentons comme sentiments face à ces faits ;
- les énoncer le cas échéant puis identifier et exprimer nos besoins et désirs… ;
- formuler en fin de compte notre demande précise et concrète, permettant de satisfaire notre besoin.

En résumé, j'exprime ce que j'observe, ce que je ressens, ce que je désire et ce que je demande pour mon bien-être. J'entends ce que vous observez, ce que vous ressentez, ce que vous désirez et ce que vous demandez pour votre bien-être. En focalisant notre attention sur cette démarche et en aidant notre interlocuteur à la suivre, nous établissons un courant de communication non violente.
« Les êtres humains, en changeant les attitudes intérieures de leur esprit, peuvent transformer les aspects extérieurs de leur vie » (James W)
En effet chaque personne possède en elle-même les ressources nécessaires pour résoudre ses problèmes pourvu qu'elle se sente comprise et acceptée telle qu'elle est.
Pour être en écoute active il est nécessaire :

- d'exclure ses propres idées préconçues, et toute tentative d'interprétation et d'adopter une attitude physique de disponibilité,
- de laisser autrui s'exprimer sans l'interrompre et de lui poser des questions ouvertes,
- de l'inciter à préciser le cours de sa pensée, lorsqu'elle est imprécise ou trop générale et de lui donner de nombreux signes visuels et verbaux d'intérêt,
- de pratiquer des silences, de comprendre sa souffrance et de lui témoigner de l'empathie,
- de rester neutre et bienveillant et de reformuler ses propos avec ses propres termes.

La reformulation est une technique, centrée sur les faits. Elle ne cherche pas à faire parler d'avantage son interlocuteur. Elle ne cherche pas à le convaincre. Elle consiste à redire en d'autres mots ce que la personne a dit. Ceci lui prouvera que nous l'avons bien compris.
Le consultant chargé de la résolution des conflits doit être en mesure de bien les comprendre et de bien les analyser.

6. Outils d'analyse des conflits

A partir des dysfonctionnements constatés lors d'un audit le consultant décrypte les signaux révélateurs de conflits. Il recommande une analyse profonde en vue de cerner leur typologie et l'influence de leurs acteurs. Il analyse aussi la position, les intérêts et les besoins de chaque acteur.

6.1 L'escalade des conflits selon Friedrich Glasl

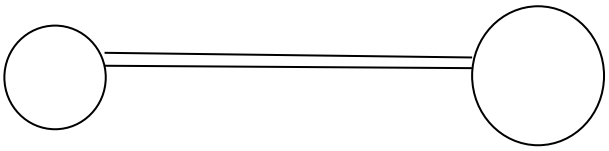
Un conflit mal traité peut escalader sur neuf échelons en trois niveaux distincts :
Nous assistons au premier niveau à un durcissement de position, à un débat passionné et à des tentatives de recherche de solutions. Si le conflit reste à ce stade il y a beaucoup de chances pour que les parties rétablissent d'eux-mêmes leur différent sans aucune assistance extérieure. A ce stade toutes les parties en conflit peuvent sortir gagnantes.
Si le conflit passe au deuxième niveau, des coalitions se constituent, les parties perdent la face et les stratégies de menaces se forment. A ce stade il est nécessaire d'appeler un facilitateur qui les accompagne dans la recherche de solution commune et sortir gagnant-gagnant.
Si par négligence le conflit escalade au dernier niveau les parties passent à la destruction, s'éclatent et arrivent à l'anéantissement mutuel. A ce stade extrême la force est de mise ; l'intervention d'une force extérieure est nécessaire pour arrêter les massacres et dans ce cas les parties en conflit sortent perdantes avec de graves répercussions et d'énormes difficultés pour rétablir les relations perdues.
Dans les temps normaux le conflit ne doit pas atteindre son stade ultime. La solution d'un conflit est d'autant plus rapide qu'il est pris en charge plus tôt. Il existe des techniques efficaces pour résoudre les conflits. Toute résolution de conflit doit passer par son analyse. Les outils d'analyse sont nombreux nous pouvons citer à titre d'exemple les outils suivants :

6.2 Carte des conflits

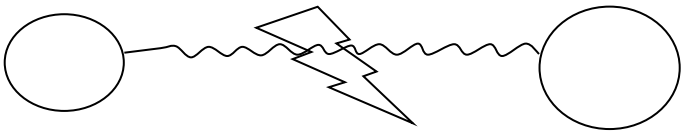
La carte des conflits analyse les acteurs et leur relation. La carte est composée de symboles simples et significatifs dont une partie se trouve dans l'ouvrage de Simon Fisher et autres intitulé 'Cheminer le conflit Compétence et stratégies pour l'action'.

- Les cercles symbolisent les différents acteurs et la taille des cercles symbolise le pouvoir de chaque acteur en relation avec l'issue du conflit.

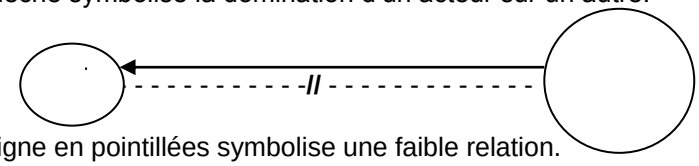
- Une ligne continue symbolise une relation proche et une ligne double symbolise une alliance.



- Les zigzags symbolisent le conflit et un éclair symbolise un conflit violent.

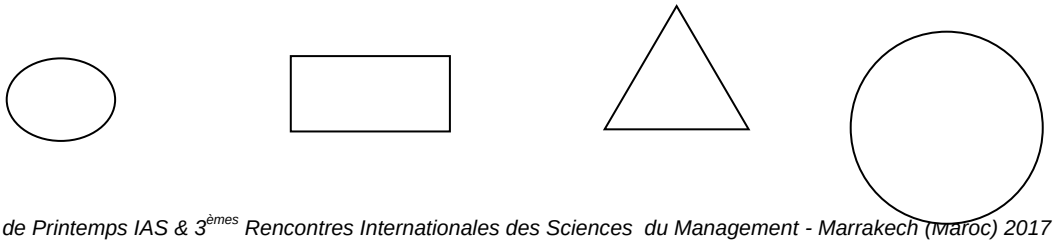


- Une flèche symbolise la domination d'un acteur sur un autre.



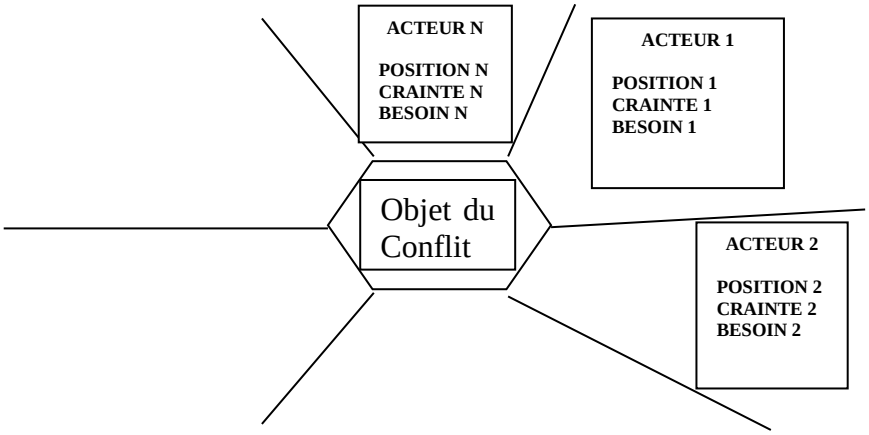
- Une ligne en pointillées symbolise une faible relation.
- Un double trait coupant la ligne signifie la rupture.

- Un rectangle symbolise le thème du conflit. Un triangle symbolise un acteur qui n'est pas directement impliqué et qui pourrait contribuer de façon constructive à la transformation du conflit.



6.3 Cartographie des craintes

Dans un conflit les antagonistes ont chacun sa position, ses intérêts et ses besoins propres. La cartographie des craintes présente aussi l'objet du conflit au centre et les acteurs directs ou indirects par leurs positions, leurs craintes et leurs besoins. (S. Fisher)

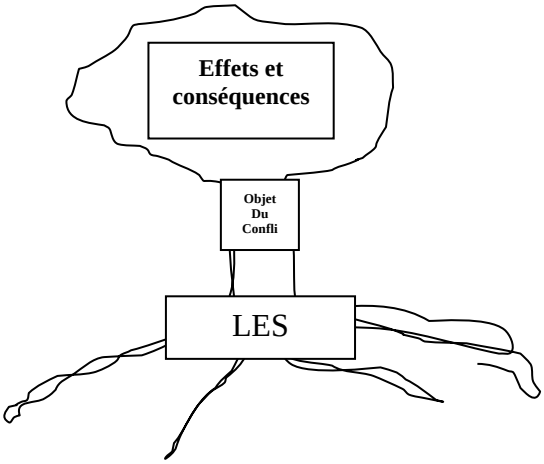


Chaque acteur dans un conflit possède son P.I.B.

- Position : ce qu'il exige. Les positions sont souvent de nature non négociable.
- Intérêts : ce sont ce qu'il cherche réellement ; souvent ce n'est pas ce qu'il dit. Souvent il y a une multitude des intérêts en jeu. Les intérêts sont négociables.
- Besoins vitaux ; ils doivent être satisfaits et dans ce sens ils ne sont pas négociables. Des besoins non satisfaits sont à la base des conflits

6.4 L'arbre de conflit

Le Conflit peut être exposé par un arbre dont les racines présentent les causes. Le tronc présente le problème central du conflit. Les branches illustrent les effets et les conséquences. (S. Fisher)



Le consultant chargé de la gestion du conflit situe au préalable celui-ci sur l'échelle de l'escalade. Le conflit, au premier stade est gérable par les antagonistes eux-mêmes. Le dialogue constructif entre les parties est possible. Ce dialogue est utile lorsqu'il respecte les règles de la communication non violente. Lorsque les parties en conflit utilisent essentiellement le message 'Je' au lieu de 'tu' accusateur.
Si par la négligence le conflit passe à un niveau supérieur il est impératif de chercher un spécialiste en communication et médiation. Le conflit doit être ramené au stade préliminaire pour que les antagonistes puissent concevoir ensemble une solution propre à leur problème. Ainsi ils sortiront sans doute gagnant-gagnant. Dans ce cas le médiateur analysera le conflit pour bien le comprendre. Il utilisera pour cela certains outils comme la cartographie des craintes. S'il se trouve dans un cas de conflit multipolaire il établira la carte des influences…

Le conflit pourrait escalader encore et atteindre son summum. Les surcoûts et les manques à gagner sont énormes. Dans ce cas l'intervention d'un intermédiaire d'autorité est imminente. Les parties au conflit sortent toutes perdantes.
La gestion non violente des conflits requiert une formation solide et continue. Elle nécessite surtout de la pratique qui se base sur le travail sur soi. Pour les besoins de prévention, il est recommandé de créer au sein de l'entreprise une cellule d'écoute comme un espace permanent de réflexion et d'échanges d'idées.

6.5 Intervention d'un facilitateur

En cas où le conflit passe au deuxième stade de l'escalade les antagonistes doivent se confier à un facilitateur appelé médiateur. Ils doivent lui exposer les faits comme ils les ont vécus.
Le médiateur s'interrogera sur l'existant et prendra conscience de ses limites. Il structure les principes de fonctionnement. Il soigne l'entrée en matière. Pour passer du présent au futur le médiateur saisit les problèmes et motivations avant de stimuler les parties à trouver leurs propres solutions. (Pekar A, Lempereur A.P, Salzer J et Colson A, 2008)
Le médiateur doit au préalable faire baisser la tension créée par le conflit. Il doit
« Trouver les mérites de ce que pense, éprouve ou fait chaque partie en conflit » (Fisher R, Shapiro D, 2008)
Par la reformulation et le questionnement le médiateur construira progressivement entre les antagonistes les ponts de communication. Le médiateur, en écoute active, doit manifester de l'empathie pour l'une et l'autre partie. Le médiateur reformule ce que dit chaque partie d'une manière non violente. Il s'assure de la compréhension mutuelle des antagonistes. Le médiateur, dans le strict respect des deux parties, garantit la confidence. Il est neutre et impartiale.
Le médiateur sera amené à poser des questions ouvertes : 'quoi', 'pourquoi' et 'comment ? Il comprendra le fond du problème. En suite, le médiateur transmettra les intérêts et les besoins des uns et des autres. Le médiateur passera le cap difficile lorsque les parties communiquent entre elles sans violence. Ainsi, les parties surpassent le passé et se tournent désormais vers l'avenir. Elles peuvent repartir et résoudre ensemble leur problème. Le médiateur les accompagne. Après avoir terminé et validé un accord, il est judicieux de la part du médiateur de suivre l'application de leur décision sur le terrain.
Est-ce que le médiateur idéal existe ? Si oui, peut-on le définir?

7. Médiateur Idéal

Il est important pour réussir une médiation de créer tout d'abord un cadre agréable et une bonne ambiance. Dans ce cadre les parties en conflit se sentiront à l´aise. Il est nécessaire de choisir un lieu neutre, calme et suffisamment éclairé. Il est aussi utile de servir aux antagonistes de l´eau à boire et d'avoir suffisamment de temps et de patience.
Le médiateur reçoit les antagonistes et leur explique ce qu'est la médiation. Il explique le déroulement du processus. Il leur rappelle que la médiation est un acte volontaire. Le médiateur n'est ni un arbitre, ni un juge. Son rôle est d'aider les parties en conflit à trouver eux même la solution la plus adaptée. Il ne validera aucune solution sans leur accord explicite.
Avant de commencer, le médiateur doit vérifier le consentement des parties. Les principales règles pour le bon déroulement de la médiation doivent être établies en commun accord. Elles peuvent être résumées comme suit :

1. Chaque partie exposera les faits selon sa vision.
2. Chaque partie doit respecter l'autre et éviter les insultes.
3. Aucune partie ne doit couper la parole à l'autre.
4. La confidentialité doit être respectée de tous et personne ne doit être informé du contenu de la médiation

Le médiateur est neutre et impartial, il ne favorise aucune des parties :

- il doit les recevoir de la même manière ;
- il leur laisse le choix de s'asseoir où ils veulent en mettant à leur disposition des sièges semblables ;
- il ne désigne personne pour commencer son exposé, il leur laisse le choix de qui commencera le premier ;

En outre le médiateur s'assure que les parties soient de même niveau et s'il est en présence d'une asymétrie il doit procéder à une médiation navette ou médiation en aparté.
Au début, les parties sont particulièrement sensibles. Ainsi, il est important d´accorder beaucoup d´attention à chaque personne. Il est aussi important de pouvoir dès le départ connaître les attentes de chacun.

Le médiateur doit avoir la capacité de résumer l'essentiel de chaque exposé. Il fera entendre sa reformulation dans un langage non violent aux deux parties ; il demande à la partie qui vient de parler s'il a bien reformulé ce qu'elle a dit. La partie concernée par la formulation reprendra si nécessaire la parole pour corriger. Le médiateur reformule et demande à l'autre partie si elle a bien compris le message. La séance continue.
Le médiateur pourrait si nécessaire dresser en collaboration avec les parties la liste des problèmes évoqués. Il doit ensuite avec les parties hiérarchiser les priorités. Ceci stimulera la coopération et encouragera le dialogue entre les parties en conflit.
En effet le rapprochement personnel des antagonistes est un processus très sensible et accompagné de craintes. Des situations de résistance et de rétrogression mettent en évidence qu'une chose importante n´a pas encore été abordée, mise sur la table ou résolue.
Les parties prennent leur propre décision, celle qu´elles préfèrent. Une solution à laquelle n'adhèrent pas toutes les parties d'une manière inconditionnelle a peu de chances d'être appliquée.
La fin de la médiation doit être bien marquée. L'accord doit être concrétisé par un contrat, une poignée de main, un repas... Le médiateur doit proposer une rencontre ultérieure en fixant une date pour évaluer si l´accord fonctionne ou si on doit changer quelque chose.

8. Apport de la médiation traditionnelle

La médiation conventionnelle apporte encore ses fruits dans certains milieux traditionnels. (Jaabiri F, Bahayou Y, 2000)
Les médiations traditionnelles sont controversées pour leur caractère autoritaire d'arbitrage. L'arbitrage est des fois rapide sur un conflit apparent. La plupart des cas présentés à la médiation ne présentent que la partie visible de l'Iceberg.
En effet le médiateur doit prendre connaissance du problème en entier. Dans le cas contraire la médiation aboutirait à une solution relative et momentanée.
La société civile dans certaines communautés en Algérie ont su se prendre en charge en matière de conflits internes sans recours automatique aux tribunaux. Les pratiques ancestrales se basent sur la solidarité et la préservation de l'harmonie sociétale. En général les parties en conflit qui sollicitent une médiation sont des fidèles, croyants-pratiquants. Ceci facilite énormément la conciliation en cas de litige. Les antagonistes sont généralement engagés dans une discipline morale qui les renvoie aux recommandations coraniques.
Parmi ces recommandations le verset qui cite :
« Ö les croyants! Obéissez à Allah, et obéissez au Messager et à ceux d'entre vous qui détiennent le commandement. Puis, si vous vous disputez en quoi que ce soit, renvoyez-là à Allah et au Messager, si vous croyez en Allah et au Jour dernier. Ce sera bien mieux et de meilleure interprétation (et aboutissement). » (S. Ennisa, V. 59).
La pratique utilisée dans des cas délicats entre époux, entre ascendants, descendants est la médiation navette. Cette médiation aboutit aux bons résultats mais nécessite beaucoup de patience et d'abnégation.
Le médiateur est un notable appelé 'Moslih' ou réparateur conciliateur. Il est connu pour son intégrité morale. Il jouit d'un mandat social. Il est jugé sur la base de l'application des principes conventionnels 'El ourf'.
En médiation le travail sur soi est recommandé alors que dans la médiation traditionnelle c'est l'obligation de se remettre en cause qui est de rigueur. La communauté donne beaucoup d'importance à la prévention des conflits par la culture de la paix qui se répand par le salut de 'Salam Aleikum' qui veut dire : 'Que la paix soit sur toi'
La paix se répand aussi par cette invocation quotidienne :
« Allah la Paix, tu es la Paix, de toi parvient la Paix, vers toi retourne l'ordre de la Paix, tu es le plus méritant de la Paix, faites nous vivre en Paix et accueillez nous dans la demeure de la Paix, rassembles nous avec ton prophète que sur lui soit la Paix » (prière de l'aube)
Dans la médiation conventionnelle la priorité est donnée à la réparation définitive du mal comme le nom de 'moslih' veut bien dire. S'il y a réparation matérielle, elle est prise en charge par le médiateur et la communauté l'indemnise par la Zakat et les dons.
Dans la médiation conventionnelle il y a obligation de résultat durable au prix de perdre son statut de 'moslih' ou notable conciliateur. La médiation conventionnelle est bénévole. Elle est considérée comme un acte de foi et un dévouement à la société. La déontologie de la médiation conventionnelle est basée sur la foi et les coutumes. Son objectif est la restauration d'une paix durable et la préservation de l'harmonie sociale. Il arrive souvent qu'une seule partie se présente à la médiation ou aucune des deux parties ne se présente. Dans ces cas le 'moslih' en charge invite les parties à condition que l'affaire n'a pas été introduite en justice.

La médiation recommande l'empathie en vue de mieux comprendre les antagonistes. La médiation conventionnelle la recommande aussi mais en vue de les conseiller et de leur rappeler les principes de la 'Charia' en ce sens.
L'écoute active est préconisée en médiation pour faire sortir les sentiments, les intérêts et les besoins des antagonistes. L'écoute active dans la médiation conventionnelle est plutôt anticipative en vue d'aller vers la solution.
La reformulation du message de chaque médié est un moyen de faire passer l'essentiel de ce message en termes acceptables et non violents. Dans le cas de la médiation conventionnelle la reformulation est utilisée aussi pour souligner tout dépassements ou transgressions de la foi.
Au début d'une médiation conventionnelle le médiateur rappelle le respect des règles de bonne conduite. Le médiateur conventionnel a souvent tendance à aller vite à la recherche de la solution. Il passe du 'quoi' à 'comment' sans aller des fois au fond du Problème. Il donne rarement le temps suffisant à chaque médié. Le médié a besoin d'extirper ses émotions. Il a besoin de fixer sa position. Il a le droit absolu d'exprimer ses intérêts et d'expliciter ses besoins.
Il n'est pas question en général dans la médiation conventionnelle de ramener les médiés aux mêmes niveaux lorsqu'il s'agit de père et du fils ni de confronter les époux. Dans ces cas le médiateur privilégie la médiation navette pour que les deux parties puissent s'exprimer librement. La technique de doublage connue en médiation est aussi utilisée en cas de nécessité.
En médiation il est nécessaire en cas de blocage de s'évader dans l'imaginaire, de simuler la solution magique et de réagir en conséquence. Cette astuce pourrait dénouer le conflit en médiation conventionnelle surtout si elle est assortie d'un sentiment retrouvé de fraternité.
Le médiateur conventionnel est considéré non seulement comme un facilitateur mais aussi comme un conseiller, réparateur, conciliateur. Il jouit d'un mandat social.
Dans la médiation le souci majeur est de terminer avec des partis gagnant- gagnant. Dans la médiation conventionnelle c'est la volonté de préserver les devoirs de chacun qui prime. L'accomplissement des devoirs des uns garantit la préservation des droits des autres.
La performance en médiation conventionnelle est mesurée par le nombre des affaires pris en charge jusqu'à aboutissement. Le nombre des affaires confiées à la justice est inversement proportionnel au critère de performance des grandes familles de la cité.
La médiation conventionnelle est bénévole. Elle est caractérisée par la disponibilité et la grande endurance du 'moslih' conformément à ce message coranique :
« Et obéissez à Allah et à Son messager; et ne vous disputez pas, sinon vous fléchirez et perdrez votre force. Et soyez endurants, car Allah est avec les endurants. » (S. Le Butin V.46)

Conclusion

Au sein de la société d'information en pleine mutation, l'audit social est un outil important du management des ressources humaines. Il doit contribuer à décrypter les causes réelles des malaises qui empêchent les entreprises de s'épanouir. L'audit doit s'inscrire dans le rôle de prévention et d'assistance en matière de résolution pacifique des conflits.
Il appartient aux managers de développer dans leurs entreprises respectives la gestion non violente des conflits. Ils doivent s'adapter aux changements par la mise à niveau et la formation continue. Les responsables des RH doivent particulièrement se former dans les techniques de communication non violente et de médiation en entreprise.
La culture de l'entreprise doit intégrer la dimension de compréhension, d'acceptation et de respect mutuel. Elle préservera ainsi la stabilité et l'harmonie générale. Elle fera de l'entreprise le projet mobilisateur de toutes les énergies. En effet toute personne possède en elle-même les ressources nécessaires pour résoudre ses problèmes pourvu qu'elle se sente comprise et acceptée.
En outre des flashs ont mis en lumière les différences et les ressemblances entre la Médiation telle qu'elle est enseignée en occident et la médiation conventionnelle. Cette pratique ancestrale pourrait encore avoir sa place dans la vie moderne. Elle pourrait coexister avec la médiation et s'enrichir mutuellement. L'entreprise algérienne parti prenante de la société pourrait contribuer efficacement à répandre la paix sociétale.

Bibliographie

Coran traduit en Français : S. Ibrahim V. 25-26 ; S. Ennissa V.59 ; S. Le Butin V.46.
Peretti J.M. (2011) ressources humaines, Vuibert, Paris
Peretti J.M (2010) Pour une performance durable des organisations, Collectif - Editions d'Organisation

Peretti J.M (2006) Gérer la diversité dans l'entreprise, Editions d'Organisation
Peretti J.M (2006) Les responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants, Editions d'Organisation
Landier H (2012) Vice-président, IAS
Igalens J (2004) Tous Responsables, Ed d'Organisation,
Licette Ch Savoir gérer un conflit, Eviter une crise ou la surmonter, Studyrama
Schulz F von Thun est un psychologue allemand et expert en communication et a exploré la psychologie de la communication interpersonnelle.
Rosenberg M B (2005) Introduction à la communication non violente La découverte Paris Myers W (1999) Pratique de la communication non violente jouvence éditions France
James W chercheur en physiologie, psychologie et philosophie.
Glasl Friedrich est un économiste autrichien, consultant en gestion et recherche sur les conflits. .
Fisher R Shapiro D (2008) Gérer ses émotions c'est aussi tenir compte de celles des autres Collection "Réponse" Paris
Fisher S, Abdi D I, Ludin J, Smith R, Steve W, Sue W (2000) Cheminer avec le conflit Compétence et Stratégies pour l'action iied Birmingham
Lempereur A P, Salzer J, Colson A (2008) Méthode de médiation au cœur de la conciliation, Dunod Paris
Stimec A (2007) La Médiation en Entreprise 2ème édition Dunod Paris
Jaabiri F et Bahayou Y (2000) Le M'zab Cité-Etat, Morgens H.H, Copenhague

RESPONSABILITE SOCIALE ET DEVELOPPEMENT DURABLE : OU EN EST LE MAROC ?

Kaoutar BELABBES
Docteur en Sciences de Gestion
Enseignante chercheure à la Faculté
Polydisciplinaire d'El Jadida -Maroc-
kaoutara@gmail.com

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une problématique qui prend de plus en plus d'importance dans un monde en pleine mutation. La crise que le monde traverse, puissante par son intensité et violente par ses conséquences, a remis au centre du débat les responsabilités des acteurs économiques (banques, entreprises, etc.) dans le déclenchement de celle-ci. Car ce sont bien les excès du capitalisme rendus possibles par les politiques de déréglementation successives qui sont à l'origine de cette crise. Aussi, la RSE, à travers la prise en considération par les entreprises des besoins et attentes de leurs parties prenantes, est une manière de réguler le capitalisme en l'humanisant. La RSE, dans ce cadre, doit être comprise comme une application des principes du développement durable (DD) aux entreprises. Le Maroc, pays émergent, soumis à un certain nombre de problématiques d'ordre social et environnemental, n'est pas en reste dans la mesure où c'est un pays en proie à de profondes mutations politiques, économiques et sociétales. Les entreprises, à travers leurs multiples responsabilités, doivent accompagner ce vaste mouvement. A ce titre, la RSE peut être un outil essentiel dans l'accompagnement de ce mouvement de réformes. Cet article brosse un état des lieux sur la façon dont la RSE, et plus largement le DD, est pratiqué actuellement au Maroc.

Introduction

Le monde connaît des débats intenses autour de problématiques plus ou moins universelles qui posent la question de la viabilité des modèles sociaux et économiques. Des inquiétudes sur l'approvisionnement en énergie, en passant par le réchauffement climatique, et l'escalade des problèmes sociaux, le tout exacerbé par une communication rapide et démesurée sous l'effet de l'exposition des moyens de télécommunication et d'information, le monde fait face à des questions, à des enjeux et à des critiques qui deviennent de plus en plus forts et plus présents autour du débat sur les entreprises, leur rôle et leur contribution au développement durable. Dans ce contexte, la RSE est devenue un thème incontournable, porté à la fois par la société civile mais aussi par les entreprises elles-mêmes et leurs parties prenantes. Les pratiques s'enracinent beaucoup plus dans les stratégies managériales des entreprises. Le Maroc n'échappe pas à ces tendances lourdes, les entreprises sont au cœur d'un modèle sociétal qui les sollicitent davantage, leur créent des opportunités mais posent aussi des défis. Que ce soit l'emploi, l'investissement, l'export, l'éducation,…, l'entreprise marocaine est appelé à jouer un rôle plus large que la création de richesse pour ses actionnaires. C'est dans ce cadre que plusieurs entreprises investissent le champ de la RSE et communiquent sur leurs pratiques. Ainsi, l'engagement du Maroc dans la RSE se caractérise à la fois par sa pleine participation à de nombreuses négociations internationales, par une intervention de l'Etat au plan législatif et en tant qu'initiateur d'une dynamique de pluri-acteurs pour renforcer les dispositifs institutionnels, ainsi que par le foisonnement des initiatives prises par les acteurs économiques et sociaux. Parmi les principaux intervenants de la RSE au Maroc : l'IMANOR (Institut Marocain de Normalisation), la CGEM (Confédération Générale des Entreprises Marocaines), le Rating Vigeo, les associations et les ONG.

La question centrale que nous visons alors est d'examiner les divers dispositifs législatifs et institutionnels mises en œuvre par les pouvoirs publics marocains pour encourager les pratiques en matière de RSE au sein des entreprises et qui traduit, dans une certaine mesure, l'engagement du pays au respect et l'adoption des principes de développement durable. Ainsi, cet engagement a été confirmé lors de la COP22, événement d'une grande importance internationale organisé au Royaume en novembre dernier.

1. Quelles définitions et quelles stratégies pour la RSE dans le contexte marocain ?

1.1. Cadre conceptuel : la RSE au service de la pluralité des acteurs de l'entreprise

L'entreprise est un acteur privilégié du développement économique, de la croissance et de la consommation. Elle contribue au développement des individus et à la préservation de l'environnement. Au-delà de la création de valeur, on demande à l'entreprise d'intervenir sur des thèmes plus larges et d'agir de façon responsable. Progressivement les frontières de son action se déplacent. La RSE dans sa définition moderne est un concept qui existe depuis les années 1950, elle apparaît comme une nouvelle forme d'optimisme. D'un point de vue pratique, la RSE porte sur la manière dont les entreprises « gèrent leur activité afin de produire un impact positif sur la société » (Jenkins, 2009). Selon Dahlsrud (2006), il y a 37 définitions académiques de la RSE qui mettent en avant ses principales catégories et objectifs, ainsi que le type de réponses proposées par les entreprises qu'elles soient « nécessaires », « attendues » et « désirées » afin de dépasser la seule performance économique (Carroll, 1979, 1991 ; Carroll et Shabana, 2010). Désormais, selon la norme ISO 26000, la RSE est définie 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. »[40]

A la lecture de cette définition, la RSE remet en cause le modèle classique de l'organisation centrée sur le profit et les actionnaires, telle que Friedman (1970) la définissait, et conduisent à concevoir un modèle d'organisation dit « pluraliste », celui de la « firme plurielle », « ouverte sur ses partenaires » (Boyer et Scotto, 2013). En s'appuyant sur la définition de Burchell et Cook (2006), Michel Renault (2008) admet qu' « appréhender la RSE, implique de considérer la firme comme une unité multifonctionnelle, pluraliste et légitimée produisant une valeur ajoutée et remplissant des fonctions socio-économiques diversifiées pour différents partenaires ». Pour l'auteur, cette approche « partenariale » de l'entreprise ne peut que favoriser l'émergence des démarches RSE, tout en obligeant à des compromis ou à des négociations entre les différentes parties prenantes, au sein desquelles se trouvent « les territoires et les institutions qui les structurent ».

Grochain (2009) évoque une « gouvernance plurielle », analysée comme un mode de régulation qui « émerge des interactions entre acteurs et institutions autour d'un domaine ou d'un secteur spécifique de la vie sociale ou économique » (Grochain, 2009). Cette firme « plurielle » conjugue la prise en compte de son environnement (préoccupations écologiques), l'établissement de liens avec la société civile, associée à une réflexion sur la gestion de la ressource humaine. Une démarche RSE implique donc que l'entreprise accepte de ne pas se dissocier de son environnement, et que ce dernier puisse à la fois participer et bénéficier de sa performance économique (Hamouda et Scotto, 2011). Gond et Igalens (2008), présente la RSE comme un outil de régulation sociale permettant de stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société.

Dans un contexte de mondialisation, les différentes sociétés et économies du bassin méditerranéen n'échappent pas aux attentes de leurs parties prenantes en matière de RSE, d'autant que le contexte normatif de la responsabilité sociale est structuré par des normes mondiales et internationales qui influencent, à des degrés variables, les normes nationales (Reich, 2005). Par ailleurs, Amaazoul et El Hila (2011) définissent la RSE au Maroc comme « l'application du développement durable au monde des entreprises qui se matérialise par l'engagement volontaire et réel des entreprises d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes en veillant à limiter leurs externalités négatives et à consolider leurs effets positifs ». La notion de RSE sera donc, dans le cadre de ce travail, tout simplement l'application par les entreprises du concept de DD. Puisqu'elles participent directement au développement d'un territoire, fournissent du travail à leurs salariés mais aussi à leurs sous-traitants et fournisseurs et, qu'en autre, elles consomment des matières premières et sont émettrices de déchets, les entreprises sont donc un acteur majeur en matière de DD. La RSE est alors peut être considérée comme l'ensemble des moyens mis en œuvre par les entreprises pour participer à un développement économique durable à l'échelle planétaire. C'est un concept qui exprime la

[40] Igalens J. (2012), *La responsabilité sociale des entreprises: Défis, risques et nouvelles pratiques*, Paris, Eyrolles.

déclinaison des principes macros du développement durable à un niveau micro, qui est celui des entreprises. La RSE, en tant que champ en quête de structuration, se présente donc comme une nouveauté qui amène à un véritable changement de paradigme.

1.2. Cadre général d'accueil de la RSE et du DD au Maroc

La mise en place d'un climat de l'investissement performant mettant l'emphase sur une justice rapide et impartiale, le respect des règles de compétition, la consolidation du cadre macroéconomique (équilibre des finances publiques, maîtrise de l'inflation, du taux de change
et de la dette), et la mise en place d'infrastructures performantes sont depuis une vingtaine d'années les objectifs que se sont fixés une majorité d'économies en développement (El Malki, 2010). Le but étant de favoriser la croissance des firmes locales, d'améliorer leur performance et leur compétitivité et enfin d'accroître l'attractivité des pays en termes de flux d'investissements directs étrangers (IDE). Tout cela devrait avoir in fine un impact positif sur la croissance du pays en termes de créations d'emplois et de richesses et de réduction de la pauvreté (Stern, 2002).
Dans ce contexte, l'adoption par les entreprises marocaines de démarches RSE est de nature à développer l'attractivité de l'économie marocaine en misant notamment sur l'innovation technologique et organisationnelle (El Abboubi et El Kandoussi, 2009). Selon Filali-Maknassi (2009), ce sont les filiales des grands groupes multinationaux qui ont favorisé l'introduction des démarches RSE chez leurs partenaires locaux, poussant les grands groupes marocains à la formalisation de démarches RSE afin de trouver un compromis entre les demandes locales et les contraintes globales. Ainsi, plusieurs autres facteurs convergent pour favoriser l'émergence des pratiques RSE au Maroc. On peut citer à cet égard l'évolution du code du travail, les engagements en faveur de la protection de l'environnement, le respect des droits humains associé à un engagement sociétal de lutte contre la pauvreté, le développement de l'investissement socialement responsable et le projet de développement durable sous l'égide du Pacte Mondial (Tlemçani, 2009). Ainsi, la RSE étant un domaine assez nouveau au Maroc, mais en pleine évolution dans la mesure où la majorité des acteurs (gouvernement, secteur privé, ONG, etc.) ont saisi l'importance de l'enjeu et son impact sur le développement économique et social du pays.
Le développement de l'économie marocaine ne va pas sans un coût environnemental croissant. En effet, le Maroc a mis en place, depuis une dizaine d'années, un vaste programme de mise à niveau économique décliné en plans de développement sectoriels (industrie, tourisme, agriculture, pêche, etc.). La mise à niveau des infrastructures où le Maroc connaissait un retard s'effectue également de manière accélérée (ports, aéroports, autoroutes, etc.). Cette mise à niveau globale est certes bénéfique sur le plan économique en termes de croissance et d'emploi, mais le coût environnemental est de plus de plus élevé. En effet, les autorités estiment entre 15 et 30 milliards de dirhams le coût annuel de la dégradation du patrimoine naturel du pays ; ce qui représente entre 3 et 5% du PIB (Boukhalef, 2011). De ce fait, les entreprises sont fortement incitées à s'engager en matière de protection de l'environnement et, de manière plus générale, de développement durable, en conformité avec le fort engagement des autorités marocaines en la matière, à travers notamment l'adhésion du Maroc à diverses conventions internationales dans la ligne des conférences de Rio en 1993 et de Johannesbourg en 2002.
Par ailleurs, le passage du Maroc d'une logique de croissance à une logique de développement (humain et durable) a conduit les autorités marocaines à favoriser le respect des droits de l'homme. Dans ce cadre, le Maroc a ratifié les conventions des Nations Unies et le Roi Mohamed VI a lancé en 2005 l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Il s'agit d'un référentiel stratégique pour le développement social et la consolidation des acquis en matière de démocratie, de décentralisation et d'amélioration des conditions sociales et économiques des couches défavorisées de la population. Dans ce cadre, le discours royal constitue un signal politique fort et positif et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* » (Extrait du Message de S.M. le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005). Ainsi, les entreprises marocaines s'efforcent d'être des acteurs économiques actifs dans l'élaboration de cette initiative nationale. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise trouve ainsi un cadre stratégique et national auquel les entreprises peuvent se référer.
Par ailleurs, le cadre législatif marocain a vu naître en 2004 la publication d'un nouveau code du travail qui vient renforcer le rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. La concertation sociale est un des points renforcés dans ce nouveau code du travail avec l'institution des instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique. Par ailleurs, le nouveau code du travail propose des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Il s'agit principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention

collective de branche. D'un autre côté, le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence. Le ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie témoigne d'une grande demande du marché en la matière. Ainsi, le cadre législatif est complété par un mouvement de normalisation relatif aux conditions de travail (norme SA 800064) et à la responsabilité sociale (ISO 26000). Cependant, les entreprises, notamment les PME, ne respectent pas toujours ce double cadre législatif et normatif. La prise de conscience est progressive selon l'enquête réalisée par Filali-Maknassi (2009) auprès de 100 entreprises dont 70% de PME. Elle montre une confusion forte entre responsabilité sociale et responsabilité légale. En plus, un certain nombre d'initiatives émanant de groupements d'entreprises (CGEM, fédérations professionnelles, etc.), qui intègrent l'aspect environnemental ainsi que d'autres, ont vu le jour ces dernières années. A titre d'exemple, la CGEM a mis en place le label CGEM et la charte de responsabilité sociale, l'ONG « Yamana » a mis en place le label « fibre citoyenne» dans le secteur textile.
La RSE est un concept en pleine évolution au Maroc, dans la mesure où la majorité des acteurs ont saisi l'importance de l'enjeu et son impact sur le développement économique et social du pays. Nous allons au cours du prochain paragraphe présenter le corpus institutionnel général marocain en lien avec la RSE et le DD.

2. Les grandes lignes du cadre institutionnel marocain en lien avec la RSE/DD

L'économie mondiale a connu, ces dernières décennies, une forte croissance des échanges, une libéralisation poussée des politiques économiques et des marchés et une accélération du progrès technologique. Face à ces tendances lourdes, le Maroc s'est engagé à travers des programmes de mise à niveau sur les plans organisationnel, humain et environnemental dans l'objectif de préparer pour certains secteurs les meilleures conditions d'accueil de l'investissement direct étranger et pour d'autres promouvoir l'offre exportable vers les marchés étrangers. C'est dans ce cadre que les autorités marocaines ont clairement exprimé, à l'occasion des « Intégrales de l'investissement » organisées par la direction des investissements extérieurs, en Octobre 2005, leur adhésion aux valeurs de la RSE (1). Cet engagement trouve son prolongement concret dans un cadre juridique révisé (2) et également un dispositif de normalisation et de labellisation « Made in Morrocco » (3).

2.1. L'adhésion du Maroc aux grands textes internationaux

Au niveau international, le pacte mondial des Nations Unies lancé en Janvier 2000, la déclaration sur les multinationales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) révisé en 2000, les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) révisé en 2000 et la normalisation ISO 14001 relative au système de management environnemental et ISO 26000 relative au responsabilité sociale des entreprises lancée en 2004 et adoptée en Novembre 2012, constituent les principales sources normatives de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc.

Le Global Compact (Pacte Mondial)

« *Aujourd'hui, le Pacte mondial constitue la plus importante initiative au monde dans le domaine de l'entreprise. [...] Il a poussé les entreprises à adopter des principes universels et à s'associer* avec *l'ONU pour s'attaquer aux grands problèmes. [...] Il est devenu synonyme de responsabilité des entreprises*.» (Ban Ki-moon M., 2009). Ce pacte, lancé en 1999, invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales inspirées de quatre grands textes :
1. La Déclaration universelle des droits de l'homme (1948);
2. La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998);
3. La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement (1992) ;
4. La Convention des Nations Unies contre la corruption (2004).
Ces valeurs sont déclinées en dix principes universels que les entreprises ou les organisations adhérentes au Pacte Mondial, s'engagent à appliquer. En décembre 2016, on enregistrait 9269 organisations signataires dans 166 pays[41].
Par ailleurs, en adhérant au Pacte Mondial, les entreprises s'engagent à promouvoir le développement durable. Elles marquent aussi leur volonté de communiquer sur les progrès qu'elles réalisent en matière de DD et de RSE. Cette démarche, appelée « Communication sur le Progrès » (COP), consiste pour les participants à communiquer avec leurs parties prenantes, chaque année, en décrivant comment elles

[41] www.unglobalcompact.org

mettent en œuvre les principes du Pacte Mondial et quels sont les résultats attendus ou atteints. La communication peut se faire sous forme de rapports de DD ou autres rapports publics, d'un site web ou d'autres moyens de communication. Toutefois, le Pacte Mondial n'offre pas d'indicateurs ou d'instruments pour mesurer les progrès accomplis. Il propose, en revanche, pour la préparation et la rédaction des COP par les adhérents, une correspondance entre les dix principes du Pacte et des indicateurs préconisés par le Global Reporting Initiative (GRI)[42]. Les Lignes directrices GRI pour le reporting DD sont régulièrement revues afin de fournir les meilleurs conseils et les informations les plus récentes, et ainsi permettre un reporting efficace.

2..2. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)

Le Maroc a tissé des relations avec l'OCDE à partir du début des années 2000. Depuis 2005, il participe très activement aux travaux engagés dans le cadre de l'initiative MENA (Middle East and North Africa)-OCDE pour la gouvernance et l'investissement. En commençant par la création de la CNEA en 2008 (Commission nationale pour l'environnement des affaires), un organe de coordination et en passant par l'adhésion du Maroc à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales en 2009, le Maroc a substantiellement amélioré son classement dans le dernier rapport Doing Business de la Banque mondiale. Cela reflète les efforts déployés par le Maroc dans un contexte encore marqué par la crise de 2009 ainsi que les transitions dans les pays arabes. Ainsi, le Maroc a pu signer récemment, le 15 juin 2015, une nouvelle coopération plus approfondie avec l'OCDE. Cette dernière permettra au Maroc de disposer d'informations et recommandations permettant d'élaborer et de renforcer son plan de réformes économiques et sociales durant les deux prochaines années en vue de soutenir une croissance forte, inclusive et durable.

2.3. La normalisation ISO (International Standard Organisation)

L'International Standard Organisation (ISO) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. Cette organisation internationale de normalisation propose plusieurs normes qui couvrent l'ensemble des activités économiques ou sociales. L'adoption de ces normes se fait sur une base volontaire.

Pour intégrer une démarche de RSE et de DD à leur stratégie entrepreneuriale, les entreprises peuvent s'appuyer sur des outils existants, en particulier les normes de management de la qualité (ISO 9001), de management de l'environnement (ISO 14001, EMAS), de management de la sécurité au travail (OHSAS 18001), d'éco-conception (ISO/TR 14062). Ce sont autant d'outils qui favorisent l'amélioration continue de la performance globale des entreprises.

La norme ISO 26000, est un instrument de régulation de la responsabilité sociétale des organisations. La norme a été publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier. Des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail ont été impliqués dans son élaboration. Elle représente donc un consensus international. En effet, cette norme donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO. Elle permet en revanche de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.

En 2014, on comptait 815 entreprises marocaines certifiées ISO 9001 et 133 entreprises marocaines certifiées 14001[43].

3. Le cadre juridique en faveur des démarches RSE/DD au Maroc

Le cadre juridique et législatif marocain s'est progressivement modifié pour tenir compte de l'adhésion du pays aux valeurs de la RSE (M'Hamdi et Trid, 2009). Actuellement, il se caractérise par un arsenal important de textes approuvés, qui intègrent de plus en plus des dispositions de protection et de mise en valeur des ressources.

[42] Il s'agit d'une organisation internationale privée dont le but est de promouvoir la publication d'informations relatives au DD.
[43] www.iso.org

3.1. Le code du travail

Mis en vigueur depuis juin 2004 (Bulletin officiel n°5210, 2004), le code du travail se caractérise par sa conformité avec les principes de bases fixés par la constitution marocaine et avec les normes internationales telles que prévues dans les conventions des Nations Unies et ses organisations spécialisées en relation avec le domaine du travail. C'est le texte législatif qui édicte l'ensemble des règles relatives à l'organisation des relations sociales au sein de l'entreprise et dans le domaine du travail.
Les entreprises attachées à la RSE trouvent dans ce code d'abord les normes obligatoires dont le respect s'impose à tous et en tête desquelles on trouve les droits et les principes fondamentaux au travail ainsi que les mesures relatives à la santé au travail, au licenciement, à la durée du travail et aux salaires; mais aussi, les instruments destinés à adapter ces dispositions à leurs propres pratiques et à les promouvoir dans des secteurs voisins, tels que celui de l'environnement, des droits humains et de la transparence: règlement intérieur, comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité, accord d'entreprise, convention collective de branche… etc. Ainsi, toutes ces mesures vont clairement dans le sens de la modernisation de l'encadrement juridique du travail, chose maintenant acquise au plan législatif. Leur impact dépendra clairement de la capacité à générer leur application, en particulier dans le secteur informel et le monde rural (El Malki, 2010). C'est ce qui a été souligné d'ailleurs par Ouhadi et Boumahdi (2015). Selon eux, le nouveau code du travail est incomplet et certaines catégories de travailleurs restent en dehors de toute protection juridique (comme les bonnes travaillant à domicile et les salariés de l'artisanat traditionnel). D'autres catégories de travailleurs continuent d'être régis par une législation autonome du code : les fonctionnaires et agents des administrations publiques, les employés des entreprises et établissements publics, les journalistes...etc. Ils précisent également que le nouveau code du travail n'englobe pas la formation professionnelle, la sécurité sociale, la protection sanitaire et ni les maladies professionnelles.

3.2. L'action contre la corruption

La corruption au sens large englobe une gamme variée de malversations économiques et financières. Les législations nationales, régionales et internationales encadrant la lutte contre la corruption, incriminent également les délits connexes, le trafic d'influence, le blanchiment d'argent, les infractions comptables. La transposition des conventions en droit interne s'est avérée fastidieuse et la persistance des actes de corruption a incité des ONG à multiplier les instruments de lutte contre la corruption. La RSE en fait partie intégrante.
Le Maroc est signataire en 2003, de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption, le Maroc la ratifie en 2007. D'autres initiatives gouvernementales s'inscrivent dans cette même philosophie : le plan d'action gouvernemental de 2005, la mise en place de l'instance centrale de prévention de la corruption (ICPC) en 2008 ou encore l'accueil, en 2011, de la conférence des Etats parties à la convention des Nations Unies.
Malheureusement, les faits sont têtus. Le Maroc se classe 80ème sur 175 dans le dernier indice 2014 de Transparency International sur la perception de la corruption (IPC)[44], insistant s'il le fallait encore, sur le caractère endémique de ce fléau.

3.3. La charte nationale de l'environnement et du développement durable (Loi-cadre n°99-12)[45]

Cette loi fixe les objectifs fondamentaux de l'action de l'Etat en matière de protection de l'environnement et de développement durable et traduit l'engagement du pays à respecter les conventions internationales en la matière. Elle a pour but de :

- Renforcer la protection et la préservation des ressources et des milieux naturels, de prévenir et de lutter contre les pollutions et les nuisances ;
- Intégrer le développement durable dans les politiques publiques sectorielles et adopter une stratégie nationale de développement durable ;
- Harmoniser le cadre juridique national avec les conventions internationales ayant trait à la protection de l'environnement et au développement durable ;
- Renforcer les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques et de lutte contre la désertification ;
- Prévoir les réformes d'ordre institutionnel, économique et financier en matière de gouvernance environnementale ;

[44] http://www.transparency.org/cpi2012
[45] BULLETIN OFFICIEL N° 6240 - 13 (20 Mars 2014)-.

- Définir les engagements de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements et entreprises publics, de l'entreprise privée, des associations de la société civile et des citoyens en matière de protection de l'environnement et de développement durable;
- Etablir un régime de responsabilité environnementale et un système de contrôle environnemental.

Cette loi-cadre précise que « *les droits et devoirs inhérents à l'environnement et au développement durable reconnus aux personnes physiques et morales et proclame les principes qui devront être respectés par l'État, les collectivités territoriales et les établissements et entreprises publics* ». Toute personne a le droit : de vivre et d'évoluer dans un environnement sain et de qualité qui favorise la préservation de la santé; d'accéder à l'information environnementale fiable et pertinente ; de participer au processus de prise des décisions susceptibles d'impacter l'environnement.

4. Le dispositif marocain de normalisation et de labellisation

Plusieurs facteurs convergent pour favoriser l'émergence des pratiques de la RSE au Maroc. Après avoir traité les grandes lignes de la législation marocaine en lien avec la RSE et le DD, nous précisons lors de ce paragraphe que l'engagement des autorités marocaines trouve son prolongement aussi dans un dispositif de normalisation et de labellisation.

4.1. La procédure de normalisation « Made in Morrocco »

Le cadre juridique du système de normalisation a été mis en place en 1970, avec la création du SNIMA (Service de Normalisation Industrielle Marocaine), qui dépendait du ministère du commerce et de l'industrie. Actuellement c'est l'Institut Marocain de Normalisation (IMANOR) qui est l'organisme officiel marocain chargé de la normalisation. Créé par le législateur marocain en 2010 (loi n° 12-06), cet établissement public autonome est administré par un conseil d'administration composé de représentants de l'Etat, du secteur privé et des consommateurs et introduit des mesures de souplesse dans le processus de l'homologation des normes pour disposer rapidement d'une collection des normes à jour avec un rythme de 1000 à 1200 nouvelles normes par an. Il a pour principales missions, la production des normes marocaines, ainsi que la certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs. Il assure également des formations sur les normes et les techniques de leur mise en œuvre.

Les axes stratégiques d'IMANOR sont de nature à contribuer au renforcement de la compétitivité des entreprises et leur faciliter l'accès aux marchés mondiaux. Il s'agit principalement de l'élaboration de normes pertinentes pour le marché et les politiques publiques (NM ISO 14001, NM 00.5.601, NM 00.5.801, …..), et l'adaptation de l'offre aux attentes des opérateurs économiques, ainsi que l'implication effective des opérateurs marocains dans les processus de normalisation internationale et régionale (adoption de la norme ISO26000). La mise à disposition d'outils permettant aux entreprises marocaines d'accéder, dans des conditions satisfaisantes, aux différentes formes de certification pour améliorer leur compétitivité dans les marchés cibles et l'assistance au tissu économique national, en offrant des informations fiables sur les normes, les réglementations techniques et les activités associées, et des formations appropriées et à forte valeur ajoutée lui permettant de mieux assimiler les exigences normatives, sont également envisagés. Ainsi, l'IMANOR offre un programme de certification et de normalisation évolutif (le Label National Halal ; Certification systèmes de management ; Certification NM des produits ; Certification de la mise en conformité sociale ; Certification NMISO22000 ; Certification HACCP ; Certification NM ISO 27001 ; Certification BPF Cosmétiques ; Certification BPF substances actives...).

4.2. Le Label RSE de la CGEM

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) a mis en place un label afin de promouvoir la responsabilité sociale auprès de ses membres. Ce label a pour vocation de faire connaître les entreprises socialement responsables pour les valoriser auprès de leurs partenaires institutionnels publics et privés et leur permettre de tirer de ce label des avantages d'ordre financier et autre. A ce titre, une commission « Label » a été créée au sein de la CGEM avec pour objectif de vulgariser les principes de responsabilité sociale auprès des entreprises, de mettre en place les règles et les procédures d'attribution du label, et de négocier les avantages en faveur des entreprises labellisées.

Par cette initiative, la CGEM entend promouvoir les facteurs d'attractivité de l'investissement productif et de la croissance à long terme qui sont désormais, le développement humain, le respect des droits fondamentaux de la personne humaine et de l'état de droit, la qualité des conditions d'emploi, la régulation des relations professionnelles, la protection de l'environnement, la transparence et l'effectivité des règles concurrentielles.

Le référentiel du label RSE est la charte de responsabilité sociale de la CGEM, adoptée le 14 décembre 2006 par le Conseil National de l'Entreprise. Cette charte est structurée en 9 axes d'engagement

définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et mesurables. Ces objectifs sont en phase avec les orientations et les lignes directrices de la norme ISO 26000. Ils satisfont pleinement à la législation nationale et sont rigoureusement conformes aux principes et objectifs énoncés à l'attention des entreprises par les normes publiques internationales, les conventions fondamentales et les recommandations des institutions internationales. Les 9 axes d'engagement de la charte RSE portent sur:

1. Le respect des droits humains.
2. L'amélioration en continu des conditions d'emploi et de travail et des relations professionnelles.
3. La protection de l'environnement.
4. La prévention de la corruption.
5. Le respect des règles de la saine concurrence.
6. Le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise.
7. Le respect des intérêts des clients et des consommateurs.
8. La promotion de la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants.
9. Le développement de l'engagement sociétal.

Par ailleurs, le label CGEM pour la RSE est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la confédération, sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services. Toute entreprise postulant au label doit se soumettre à une évaluation, menée par l'un des tiers-experts indépendants accrédité par la CGEM. Cette évaluation vise à attester que les actes de gestion d'une entreprise postulante présente une assurance raisonnable de conformité avec les engagements de la charte de responsabilité sociale. En particulier, cette entreprise doit fournir des preuves tangibles de non violation des obligations légales figurant sur cette charte.

Aujourd'hui soixante-dix entreprises, dont une partie des petites et moyennes entreprises, sont labellisées et la commission label de la CGEM multiplie les efforts pour faire adhérer de nouvelles entreprises. Force est de constater que ces labélisations restent perçues comme l'apanage des grandes entreprises et des filiales des multinationales, bien que plusieurs dirigeants de PME ont pris le pari de s'engager dans cette voie et prouver, s'il le faut, que la RSE, au-delà des considérations éthiques, est porteuse d'opportunités pour l'innovation managériale et l'amélioration des relations de l'entreprise avec son environnement.

4.3. Le Rating Vigeo

Il s'agit de la notation des entreprises cotées selon six domaines d'évaluation (environnement, droits humains, ressources humaines, gouvernement d'entreprise, comportement sur les marchés, engagement sociétal), 22 critères et 250 indicateurs. La notation s'appuie sur un processus déclaratif de collecte de l'information auprès des entreprises et de recueil des points de vue de leurs parties prenantes (syndicats, ONG, médias).

Chaque entreprise fait l'objet d'un rapport d'analyse critique de ses performances managériales. Chaque critère est l'objet d'une batterie de scores portant sur la pertinence des engagements, leur visibilité, leur exhaustivité, les processus et les moyens que leur sont dédiés, les dispositifs d'audit et de contrôle, le reporting, les agrégats quantitatifs de résultats, le dialogue avec les parties prenantes externes et la capacité à actualiser les objectifs et à en rendre compte auprès des actionnaires et des parties prenantes externes.

Les rapports comportent en outre une revue analytique des risques et de leur niveau de maîtrise avec, pour chaque entreprise, un focus sur sa capacité à gérer ses risques de réputation, préserver la cohésion de son capital humain, prévenir et résoudre pacifiquement les conflits du travail et améliorer l'efficience organisationnelle et opérationnelle. Les entreprises sont également classées selon un rating sectoriel sur lequel les gérants de capitaux et les investisseurs engagés dans des démarches d'investissement socialement responsable s'appuient pour constituer et gérer leurs portefeuilles. La notation des entreprises cotées par Vigeo est exclusivement rémunérée par les opérateurs financiers, investisseurs et gérants de capitaux, clients de Vigeo.

Vigeo a décerné récemment le titre de « Top Performers en responsabilité sociale ». La sélection des Top Performers est une distinction honorifique. Son but est de sensibiliser, en appui sur l'exemplarité des bonnes pratiques, sur l'intérêt pour les entreprises cotées de s'engager en faveur, et à rendre compte de l'intégration des objectifs du développement durable à leur stratégie et à leurs processus managériaux. Nous signalons enfin, la fusion de Vigeo avec EIRIS, acteur britannique de notation. Cette fusion, annoncée en octobre 2015, donne naissance à une agence européenne d'envergure mondiale, dont les entreprises marocaines, bénéficieront de la complémentarité de leurs expertises et de leurs valeurs notées.

Conclusion

L'économie marocaine vit depuis quelques années au rythme de profondes mutations économiques, sociales et environnementales. Plans sectoriels volontaristes (industrie, agriculture, tourisme, etc.) ; signatures d'accords de libre-échange ; changements institutionnels ; défi environnemental et écologique, etc. Ces mutations ont des répercussions sur la vie des entreprises, en termes d'opportunités mais aussi de contraintes (réglementation publique, etc.). Dans la mesure où ces entreprises se trouvent au cœur de ce processus de changement, elles se doivent d'être à la hauteur des enjeux actuels et futurs en faisant la preuve d'une capacité d'adaptation et de pro-action sans lesquelles elles risquent tout simplement de disparaître du marché. Ceci implique un bouleversement dans la manière dont l'entreprise marocaine aura, dans les années à venir, à gérer ses relations avec son environnement institutionnel externe, mais aussi interne, dans la mesure où la fonction sociale de l'entreprise, à travers sa capacité de réponse à ses multiples parties prenantes, prend de plus en plus d'importance. Cette capacité de réponse à des pressions institutionnelles est plus connue sous le concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Dans ce travail nous nous sommes interrogés sur les dispositifs institutionnels de promotion du développement durable et de la responsabilité sociale au Maroc. Par la suite nous avons montré que l'engagement des autorités marocaines trouve son prolongement concret dans un cadre juridique révisé et également un dispositif de normalisation et de labellisation.

En revanche, malgré les différents efforts fournis pour promouvoir la RSE au Maroc, plusieurs obstacles compromettent sa mise en application dans les systèmes de management. Selon Filali Maknassi (2009), ces facteurs sont principalement la qualification du personnel et des cadres dirigeants qui ne suit pas encore l'enthousiasme accordé à la RSE par les autorités marocaines et le manque d'information et de ressources financières, surtout que le tissu industriel marocain est prédominé par des PME, ce qui handicape la mise en place d'une RSE formelle, contrôlée voire même certifiée.

Bibliographie

AMAAZOUL H. et EL HILA R. (2011), « Essai de définition de la RSE au Maroc », http//www.lesleaders.ma.

BOUKHALEF A. (2011), « Quid de la Responsabilité sociale des entreprises: la concurrence se fera à travers la qualité et les firmes qui seront engagées dans des politiques de RSE », *Le Matin*, 26 septembre 2011.

BOYER A. et SCOTTO M-J. (2013) « Gouvernance d'entreprise et responsabilité sociale au Maroc : L'évolution de l'OCP », *Revue Management et Avenir*, vol.5, n°63, p.165-186.

BURCHELL J. et Cook J. (2006), « It's Good to Talk? Examining Attitudes Towards CSR Dialogue and Engagement Processes », *Business Ethics, A European Review*, vol.15, n°.2.

CARROLL A.B. et SHABANA K.M.(2010), « The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice », *International Journal of Management Reviews*, vol.12, n°1, p.85-105.

CARROLL A.B. (1991), « The pyramid of corporate social responsibility:Toward a moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol.34, n°4, p.39-48.

CARROLL A.B. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, p.497-506.

DAHLSRUD, A. (2006), « How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, retrieved September 2007 from http://www.csrnorway.no/papers/2007_dahlsrud_CSR.pdf

EL ABBOUBI M. et EL KANDOUSSI F. (2009), « Le virage de la Responsabilité Sociale au Maroc: Le cas du secteur Agroalimentaire », *Reflets et Perspectives de la vie économique*, Tome XLVIII, p.69-77, De Boeck Université.

EL MALKI T. (2010), Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance: analyse empirique dans le cas du Maroc, Thèse de doctorat, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.

FILALI -MAKNASSI R. (2009), « Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc? », *Droits de l'Homme et développement durable*: *quelle articulation*? sd A. Sedjari , l'Harmattan, Paris.

GOND J.P. et IGALENS J. (2008), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, puf.

GROCHAIN S. (2009), *La RSE: entre gouvernance locale et gouvernance d'entreprise*, Publications de l'Université de Lille.

HAMOUDA H. et SCOTTO M.-J. (2011), « Innovation sociale /sociétale et développement du territoire, le cas d'une entreprise tunisienne », *2ème Journée internationale Innovation Sociétale et Entrepreneuriale autour de la Méditerranée*, Ipag, Juillet.

IGALENS J. (2012), *La responsabilité sociale des entreprises: Défis, risques et nouvelles pratiques*, Paris, Eyrolles.

JENKINS, H. (2009), « A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises », *Business Ethics: A European Review*, Vol.18, n°1, 16 pages.

M'HAMDI M. et TRID S. (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fes-Boulemane », *11ème Journée Scientifique du Réseau Entrepreneuriat INRPME-AUFAIREPME*, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé, 27-29 mai.

OUHADI S. et BOUMAHDI L. (2015), « Développement durable et responsabilité sociétale des entreprises : l'engagement du Maroc », 7èmes journées scientifiques internationales de la FEM, FSJES, Marrakech.

RENAULT M. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et des territoires, Gouvernance ou négociation ? Une lecture transactionnelle du capitalisme raisonnable de Commons », *Agence Universitaire de la Francophonie,* Université de Laval Québec, 16-17 octobre.

STERN, N. (2002), *A strategy for development*, Washington, D.C, World Bank.

TLEMÇANI A. (2009), « Prise de conscience progressive des pouvoirs publics et des entreprises en matière de responsabilité sociale même si la confusion entre responsabilité sociale et responsabilité légale reste de mise », http://www.iteco.be/Responsabilitesociale-desentreprises.

LA GENERATION Y FACE AU MONDE DE L'ENTREPRISE

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

Bachir BOULENOUAR
Maître de conférences
Doyen de la faculté des SESCSG
Université d'Oran 2 – Algérie
bacboulenouar@gmail.com

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

Résumé
La génération Y attire beaucoup l'attention depuis quelques années. Cette génération qui modifie le travail des gestionnaires avec leurs caractéristiques singulières et leurs attentes au travail qui sont élevées. L'arrivée de cette génération sur le marché de travail force les gestionnaires à modifier leur style de gestion et les politiques et les pratiques de l'entreprise (Paré, 2002). Le but est de bénéficier de leur potentiel car ils seront aux commandes des entreprises de demain. Quelles sont les attentes de cette génération vis-à-vis de l'entreprise ? Nous allons essayer de répondre à cette question tout au long de cet article.

Mots clés : génération Y, emploi, réputation, compétences, futurs diplômés

Introduction
Depuis quelques années, attirer et fidéliser les employés est devenu de plus en plus important et l'arrivée de la génération Y sur le marché n'a fait que renforcer cette nécessité (Belkadi, Boulenouar, & Khiat, 2016) (Besson & Digout, 2012) (Cantineau, 2014). La génération Y a de plus en plus de mal à s'intégrer au marché du travail. Les entreprises ont des difficultés à intégrer la génération Y chez elles car cette génération est impatiente, infidèle, remet en cause l'autorité de ces supérieurs, etc. (Belkadi, Boulenouar, & Khiat, 2016) (Besson & Digout, 2012) (Cantineau, 2014).
En effet, les entreprises doivent comprendre les attentes de cette génération pour mieux les intégrer. Le but est de mettre à profit leur potentiel car cette génération sera aux commandes des entreprises de demain. Alors quelles sont les attentes de la génération Y vis-à-vis de l'entreprise ? Que représente l'entreprise pour elle ? Sur quels critères elle choisit sa première entreprise ? Nous proposons l'hypothèse suivante : les attentes de la génération Y vis-à-vis de l'entreprise ne sont plus la sécurité de l'emploi comme l'ancienne génération mais la flexibilité, les rapports humains et la franchises. Car cette génération est confiante, optimiste et en quête de développement personnel. Cette génération a aussi une volonté de travailler moins et mieux. Son rapport à la hiérarchie n'est plus représenté par une organisation verticale mais une organisation horizontale dans laquelle elle veut comprendre ce qu'elle fait en ayant des droits et non pas des devoirs vis-à-vis de l'entreprise.
Dans un premier temps, un bref portrait sur la génération Y afin de mieux la comprendre. Dans un deuxième temps nous essaierons de montrer ce que la littérature dit à propos des attentes organisationnelles de la génération Y. Finalement, les résultats de notre enquête sur cette génération seront présentés dans le but de mieux connaître les jeunes entrant sur le marché du travail.

1. Revue de littérature

1.1. Génération Y

Il y a beaucoup de débats concernant cette génération qui fait le buzz depuis un certain temps car ce n'est pas facile de la comprendre. La première difficulté est son âge (Besson & Digout, 2012). La génération Y est constituée de personnes qui sont nées entre 1980 et 2000, elle vient après la génération X, qui sont nées entre 1965 et 1977 (Cantineau, 2014) (Dejoux & Wechtler, 2011) (Igalens & Benraiss-Noailles, 2012) (Peretti, 2011).

Le Y de la génération Y vient du Y que leurs écouteurs tracent. Cette génération a grandi à l'ère du numérique, elle est donc habituée à l'informatique. L'internet n'a aucun secret pour elle. Les réseaux sociaux font partie intégrante de sa vie. Cette génération est une génération hyper-connectée (Cantineau, 2014). Elle ne vit pas que pour le travail. Elle a su faire l'équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle, supprimant au passage les frontières qui existaient entre elles, afin de s'épanouir (Besson & Digout, 2012) (Cantineau, 2014). Ce monde numérique l'a rendu impatiente aussi. Pour cette génération, l'autorité doit se gagner. Un manager doit démontrer son droit à l'autorité. Elle est cultivée et curieuses grâce à leur possibilité d'utiliser les nouvelles technologies facilement, de ce fait elle est plus ouverte d'esprit (Cantineau, 2014).

Les compétences de cette génération apportent des solutions innovantes à l'entreprise à des problèmes complexes. Elle veut que l'entreprise s'adapte à ses valeurs. Elle demande à comprendre les ordres avant de les appliquer et de reconnaître son manager que s'il prouve ses compétences (Akkacha, Khiat, & Semaoune, 2016) (Belkadi, Boulenouar, & Khiat, 2016) (Besson & Digout, 2012).
La génération Y peut être un élément important de l'entreprise. En effet, elle cherche l'information sur internet et la répand ; créant le buzz. Elle favorise la logique du réseau qu'au schéma exclusif de la hiérarchie, la coopération que la compétition, adoucir la discipline pour encourager l'initiative (Akkacha, Khiat, & Semaoune, 2016) (Belkadi, Boulenouar, & Khiat, 2016).

Les recruteurs ont été attirés par cette génération. Ils utilisent les réseaux sociaux comme sourcing afin de repérer cette génération car cette génération est présente sur les réseaux sociaux et attentive à sa e-réputation. Dans ce cas-là, le réseau social est un lieu d'échange entre le recruteur et la génération Y (Akkacha, Khiat, & Semaoune, 2016) (Belkadi, Boulenouar, & Khiat, 2016) (Besson & Digout, 2012).
Cette étude montre qu'en Algérie les chercheurs s'intéressent à la génération Y car elle représente l'avenir de l'entreprise.

1.2. Attentes organisationnelles

La génération Y, tout comme la génération X, favorise les structures souples où il y a des rapports plus égalitaires et où le mode de gestion est informel (Allain, 2005) (Paré, 2002) (Simard, 2007) (Tulgan & Martin, 2001) (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Cela peut être associé dans le fait que la génération Y a évolué dans un contexte familial très ouvert et égalitaire (Allain, 2005). Ainsi, ils chercheront des milieux de travail où la participation, l'implication et le partage d'idées sont possibles (Eisner, 2005) (Solomon, 2000). Cette génération ne souhaite pas travailler avec des collègues ou des supérieurs qui ont un esprit fermé (Tulgan & Martin, 2001). D'après Paré (2002), la génération Y resaute les idées et les gens. C'est pour ça qu'elle recherche une organisation de travail souple qui lui permet de travailler en équipe et de collaborer avec ses collègues (Allain, 2005) (Audet, 2004) (Simard, 2007) (Vandernberghe, 2004) (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000).

Cette génération préfère le travail d'équipe et cette préférence est associée à sa volonté de vouloir interagir avec les personnes. Cette génération est motivée quand elle travaille avec des collègues compétents (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Elle aime travailler avec des personnes compétentes et elle cherche aussi à construire des relations basées sur la confiance (Paré, 2002) (Simard, 2007).
Cette génération a des attentes importantes envers son supérieur et la qualité de la relation entre eux est très importante. Elle a besoin d'encouragement, d'approbation et de reconnaissance (Simard, 2007) (Tulgan & Martin, 2001). Elle souhaite que son supérieur soit un mentor et non pas un patron, en fournissant des instructions claires et précises (Allain, 2005) (Broadbridge, Maxwell, & Ogden, 2007) (Glass, 2007) (Tulgan & Martin, 2001) (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Il est vrai qu'elle désire avoir des responsabilités et être autonome mais elle a besoin d'encadrement et de structure (Audet, 2004) (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Elle veut être guidée sans être contrôlée.

Elle souhaite également avoir une flexibilité quant à ses horaires de travail pour consacrer du temps à sa famille et ses amis (Simard, 2007). Tout comme la génération X, la génération Y attend à avoir un équilibre travail-vie privée (Audet, 2004) (Broadbridge, Maxwell, & Ogden, 2007) (Tulgan & Martin, 2001). Néanmoins, avoir une flexibilité ne signifie pas de moins travailler. Cette génération peut fusionner son travail et sa vie privée grâce à la technologie.
Cette génération est consciente que les compétences sont l'élément fondamental sur le marché du travail (Allain, 2005) (Eisner, 2005) (Simard, 2007) (Tulgan & Martin, 2001) (Vandernberghe, 2004) (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Cependant, il n'y a pas que la génération Y qui a de l'intérêt pour le développement de carrière, plusieurs travailleurs dans la cinquantaine souhaitent développer leur employabilité afin de demeurer sur le marché de travail.

Cette génération souhaite être reconnue par rapport à ses compétences et l'expertise et non pas en fonction de l'ancienneté (Audet, 2004) (Paré, 2002). La génération Y souhaite avoir un salaire à la hauteur de ses compétences et ceci influence leur satisfaction au travail. Souvent, ils sont plus compétents que leurs aînés car ils ont déjà une expérience de travail. La génération Y souhaite travailler la technologie la plus développée (Audet, 2004) (Martin, 2005) (Tulgan & Martin, 2001).

La génération Y est impatiente en raison de son rythme de vie effréné. Elle souhaite obtenir des réactions rapides de la part de leurs collègues (Audet, 2004) (Eisner, 2005) (Paré, 2002). Si ses attentes ne sont pas comblées, elle quittera l'entreprise pour trouver mieux (Audet, 2004). Sheahan (2008) dit que les attentes de la génération Y sont plus élevées de celles des autres générations. Néanmoins, cette génération se différencie des autres puisqu'elle exprime ses attentes. Ainsi, si l'employeur ne respecte pas ses attentes, elle quittera l'entreprise.

Tableau 01 : Attentes au travail de la génération Y

Attentes au travail
• Structure hiérarchique souple et aplatie • Partage d'idées, participation et implication • Travail d'équipe et collaboration • Changements • Qualité des relations • Rétroaction constante et immédiate • Besoin d'encadrement et de structure • Valorisation de l'initiative et de l'autonomie • Responsabilité • Équilibre travail-vie privée et flexibilité • Développement personnel et professionnel • Reconnaissance des compétences et de l'expertise • Possibilités d'avancement • Défis • Sens du travail • Temps de réaction zéro • Infrastructure technologique le plus à jour possible

1.3. Méthodologie :

Afin d'en apprendre davantage sur les attentes de la génération Y vis-à-vis de l'entreprise, nous avons construit un questionnaire que nous avons distribué aux étudiants et mis en ligne pour les étudiants que nous n'avons pas pu contacter. Les étudiants étaient invités à répondre sur une base volontaire et confidentielle. Le respect de l'anonymat des répondants, ainsi que les modalités liées au traitement confidentiel des données recueillies, étaient clairement indiqués avant de remplir le questionnaire. Par ailleurs, il importe de préciser que l'ensemble de la collecte de données a satisfait aux normes éthiques en recherche auprès d'êtres humains.

Afin de réduire la longueur du questionnaire et de favoriser l'intérêt des répondants à participer à l'enquête, nous avons décidé de limiter le nombre de questions. Le questionnaire comporte donc 25 énoncés. Dans sa forme la plus longue, le questionnaire prenait tout au plus 10 minutes à remplir.
Il était impossible de contacter directement les étudiants en utilisant leur adresse de courriel personnelle car nous n'avions pas leurs adresses. Nous avons donc décidé d'aller directement vers eux. Ainsi, nous avons distribué notre questionnaire. En même temps, le questionnaire en ligne a été lancé pour la première fois le 15 Octobre 2016. Il était possible d'y répondre jusqu'au 15 Novembre 2016. 127 étudiants avaient répondu au questionnaire. L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel de traitement statistique SPSS.

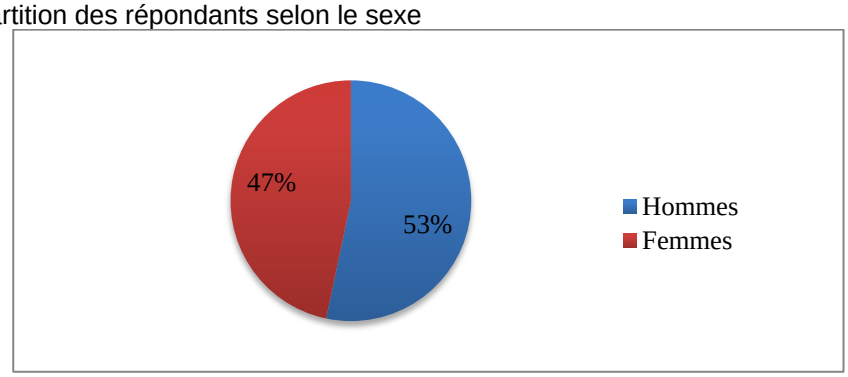
2. Etude empirique

Rappelons que cette communication se fixe pour objectif de connaître les attentes de la génération Y vis-à-vis de l'entreprise.

2.1. Présentation de l'échantillon

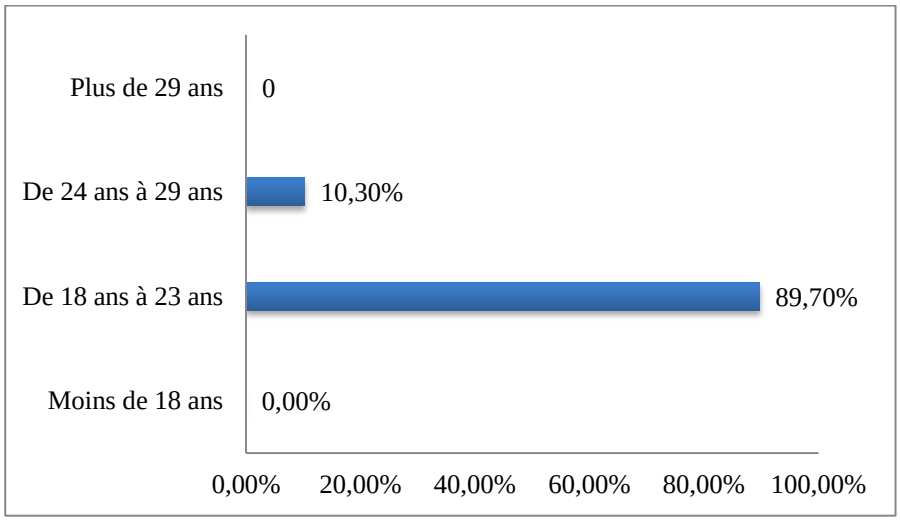
Notre échantillon est composé de 127 étudiants futurs diplômés de l'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.
Sur les 127 étudiants interrogés, 53% sont des hommes et 47% sont des femmes.

Figure 01 : Répartition des répondants selon le sexe



Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

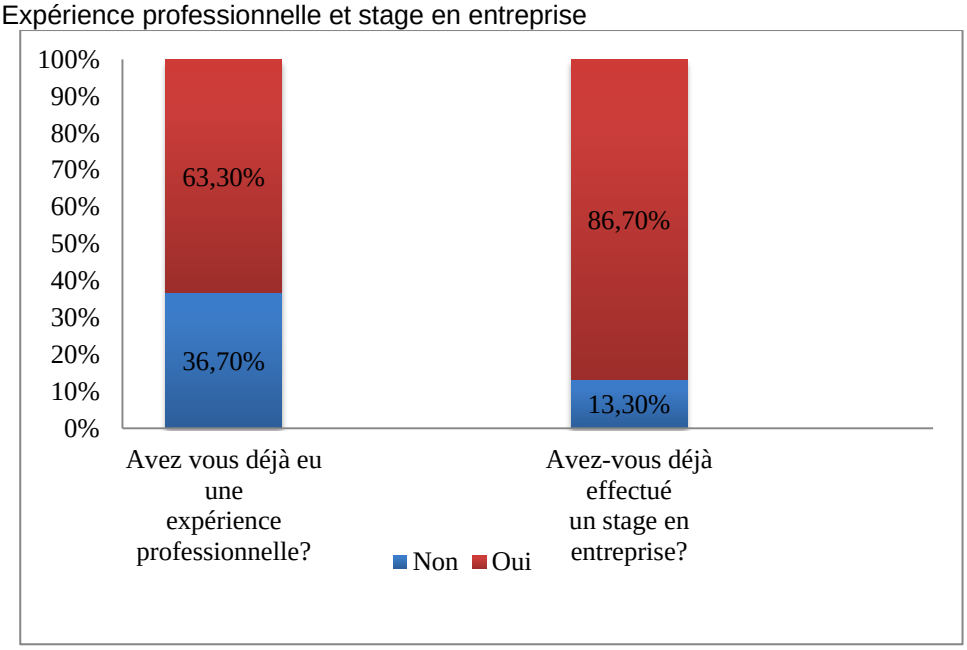
Nous pouvons observer sur le graphique suivant que 89,70% des étudiants répondant à l'enquête ont entre 18 et 23 ans, et ce chiffre monte à 99,40% si nous ajoutons la classe des 24-29 ans qui représentent 10.30% des répondants au total. La moyenne d'âge est de 21 ans et 3 mois.
Figure 02 : Répartition des répondants par classe d'âge



Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

Nous observons également que même s'ils sont encore étudiants, la quasi-totalité des répondants connaissent déjà le monde professionnel comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous :

Figure 03 : Expérience professionnelle et stage en entreprise



Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

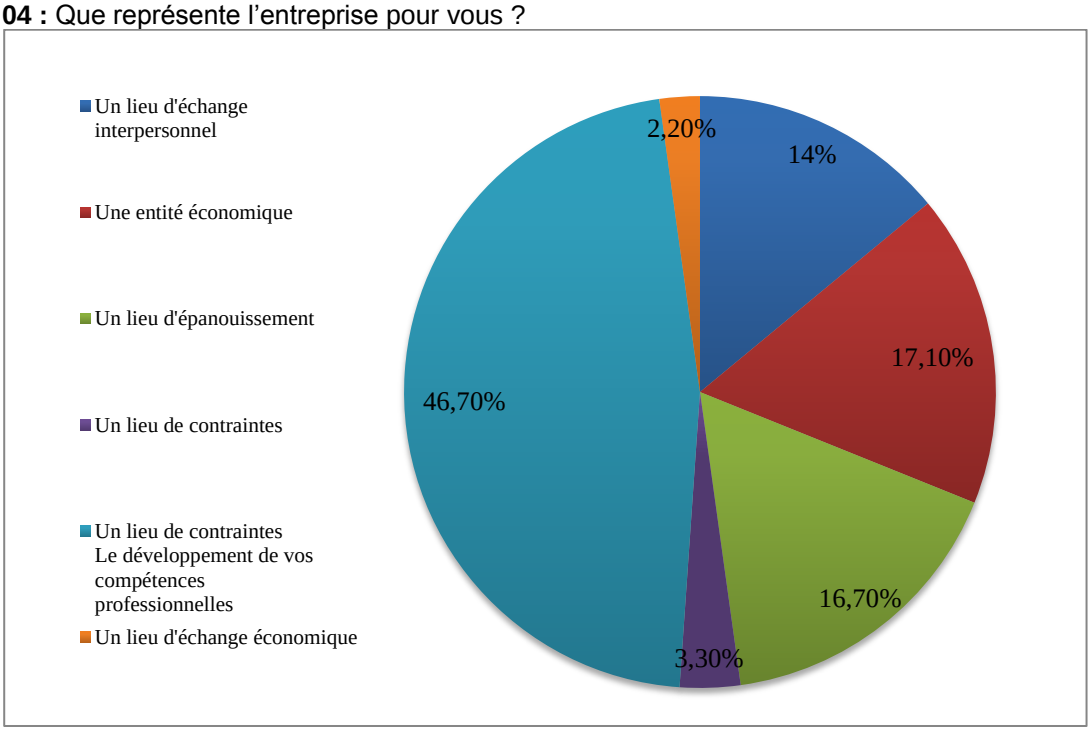
86,70% des étudiants ont déjà effectué un stage en entreprise, majoritairement dans le cadre de leurs études et 63,30% ont déjà eu une expérience professionnelle (emplois saisonniers…).

Cette première partie présente les caractéristiques générales de la population que nous avons étudiée. Maintenant nous allons présenter les aspects qui sont ressortis de cette étude.

2.2. L'image de l'entreprise

L'image de l'entreprise est importante afin de pousser les futurs diplômés à se tourner vers le marché de l'emploi. Ainsi, nous nous sommes intéressés à ce que représente l'entreprise pour ces étudiants qui deviendront les acteurs des entreprises de demain. Par conséquent, ils ont répondu à la question que représente l'entreprise pour vous comme suit :

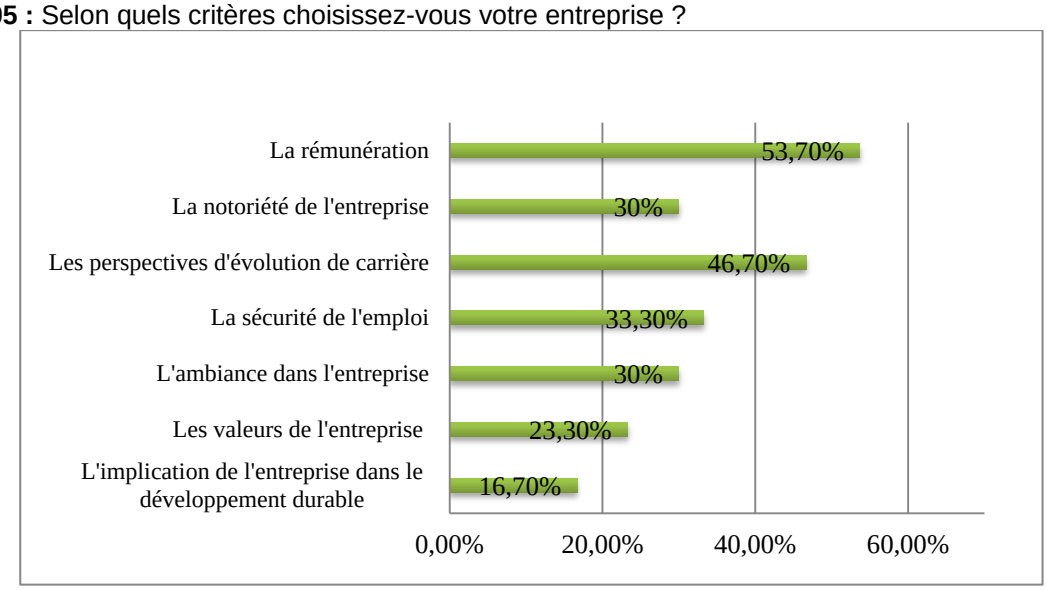
Figure 04 : Que représente l'entreprise pour vous ?



Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

Ce graphe nous montre que les futurs diplômés recherchent le développement de leurs compétences professionnelles (avec 46,70%) en entreprise. Cela veut dire que l'étudiant pense que l'entreprise est le lieu où il peut se perfectionner, se diversifier et apprendre, mettre en œuvre les apprentissages théoriques accumulés durant ses années d'études. Les étudiants ont la vision du lieu de travail comme un lieu d'épanouissement (16,70%) et d'échange interpersonnel (14%).
Nous remarquons que seulement 03,30% des répondants voient l'entreprise comme un lieu de contraintes. Nous déduisons que les étudiants ont une image positive, aussi en termes d'échange, d'apprentissage ou encore d'épanouissement.
Avec 46,70% de réponses, l'entreprise est vue comme un endroit favorable au développement personnel. En ce qui concerne le reste des réponses, 02,20% voient l'entreprise comme un endroit d'échanges économiques.
Nous nous sommes aussi intéressés à ce qui influence le plus les étudiants dans le choix d'une première entreprise. Nous avons proposé sept choix de réponses avec la possibilité d'en sélectionner plusieurs. La liste se présente comme suit :

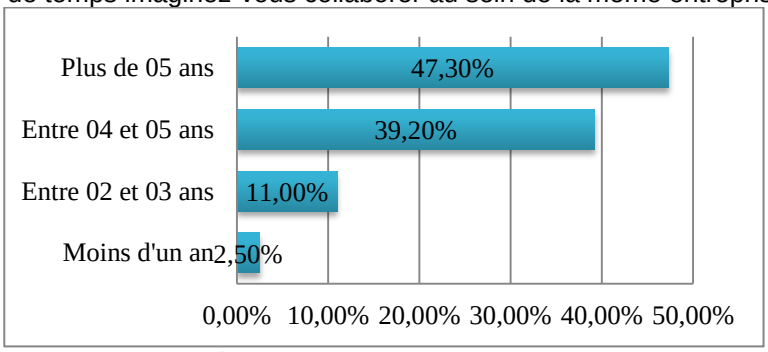
Figure 05 : Selon quels critères choisissez-vous votre entreprise ?



Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

Nous remarquons que la rémunération est prédominée dans le choix d'une entreprise (avec 53,70%). Viennent après les perspectives d'évolution de carrière (avec 46.70%), la sécurité de l'emploi (avec 33,30%), l'ambiance dans l'entreprise et la notoriété de l'entreprise (avec 30% chacune). Deux éléments importants apparaissent : les valeurs de l'entreprise et sa notoriété.
Si nous devons donner une définition au profil d'une entreprise qu'un étudiant recherche, celle-ci favoriserai la rémunération et les perspectives d'évolution de carrière. Nous apercevons également que la sécurité d'emploi est primordiale. Dans la question suivante, nous avons essayé de savoir combien de temps un étudiants se voyait rester dans une entreprise et la sécurité de l'emploi ne signifie pas forcément un emploi à long terme :

Figure 06 : Combien de temps imaginez-vous collaborer au sein de la même entreprise ?



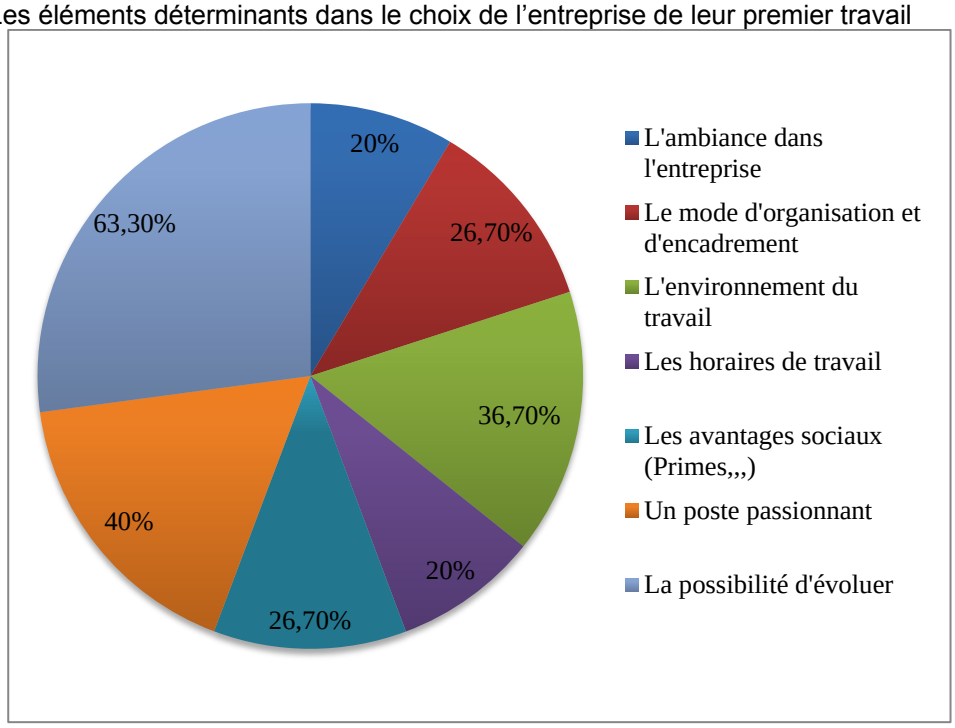
Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

Nous observons que même si 47,30% des étudiants pensent collaborer plus de cinq ans dans la même entreprise, 39,20% pensent changer d'entreprise avant cinq ans d'ancienneté dans celle-ci. Ce résultat nous montre le changement de vision des étudiants. Il y a 10 ans ou 20 ans, les employés, qui débutaient dans le monde du travail, pensaient qu'une grande partie de leur carrière se ferait dans la même entreprise. Maintenant, les mentalités ont évolué, et les étudiants ont besoin d'un changement constant.
En résumant, nous pouvons dire que maintenant les étudiants cherchent une entreprise dans laquelle ils peuvent s'épanouir du point de vue personnel et professionnel. Le salaire reste l'élément le plus important dans le choix de la première entreprise. En définitive, nous pouvons souligner que même si les étudiants cherchent une stabilité dans leur emploi, ils ne s'attendent pas à rester dans la même entreprise plus de cinq ans. Par conséquent, nous déduisons qu'ils aiment se renouveler et de voir souvent de nouvelles choses.

2.3. Les attentes de la première entreprise

Pour cerner au mieux ce que cherchent les étudiants lors de leur premier emploi, nous leur avons posé la question « *quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'entreprise ?* ». Il est apparu qu'ils cherchent un emploi stable, évolutif et une reconnaissance dans leur travail. La dernière perspective était l'aspiration à bénéficier des responsabilités tant au niveau du poste que dans l'entreprise en général. En ce qui concerne les attentes, nous pouvons émettre certaines réserves lorsque nous nous intéressons à la réalité du marché de l'emploi en Algérie. Effectivement, vouloir un contrat à durée indéterminée dès son premier poste avec une possibilité d'évolution peut sembler un peu irréel même si cela n'est pas impossible.
Nous avons aussi demandé aux étudiants de classer par ordre d'importance les éléments déterminants dans le choix de l'entreprise de leur premier emploi :

Figure 07 : Les éléments déterminants dans le choix de l'entreprise de leur premier travail



Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

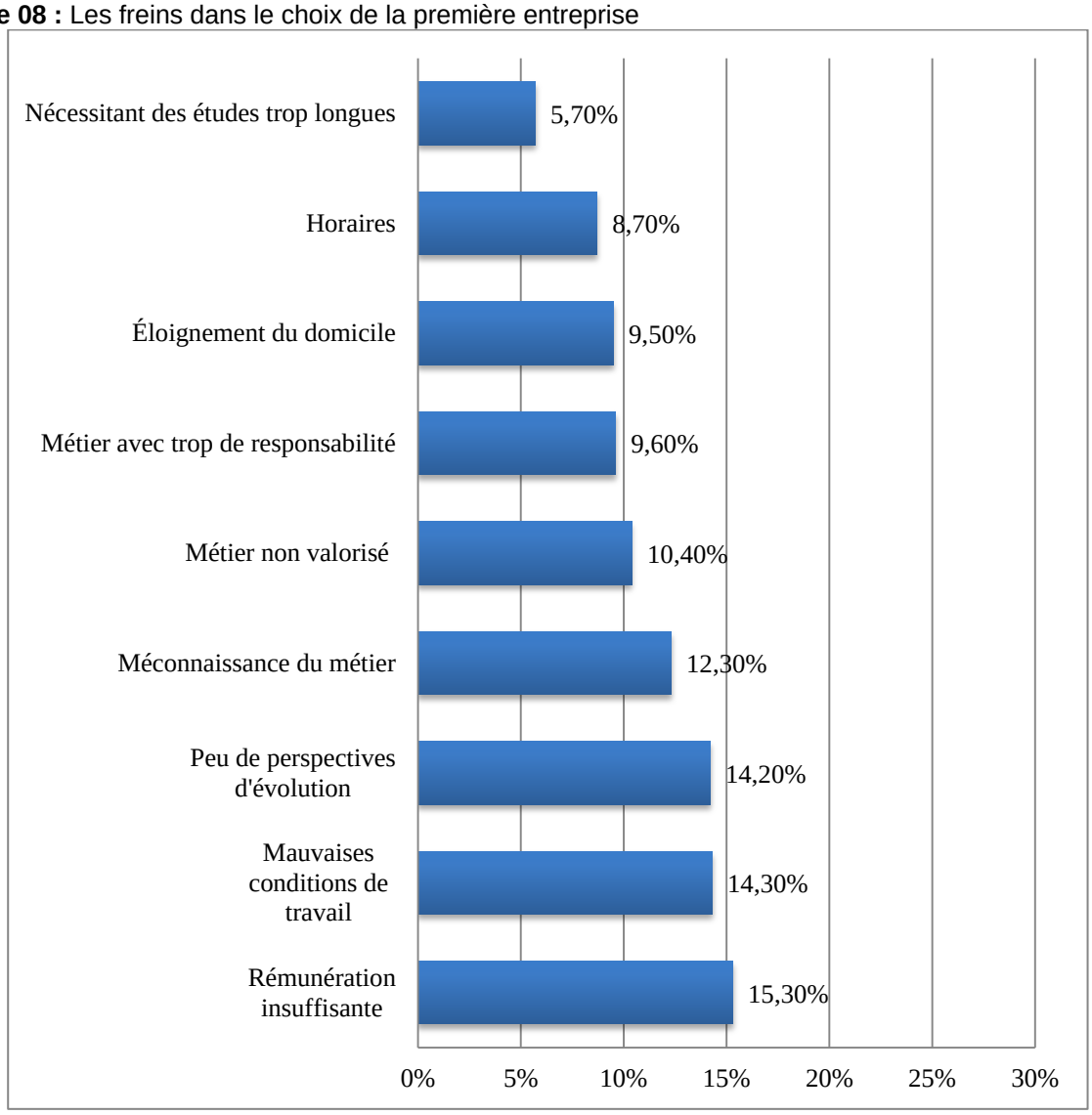
Nous remarquons que ce que cherchent les étudiants en premier est la possibilité d'évoluer (avec 63,30%). Vient ensuite un poste passionnant (avec 40%). Ensuite l'environnement du travail (avec 36,70%), l'ambiance dans l'entreprise et les horaires de travail (avec 20% chacun). Une fois de plus la possibilité d'évoluer est importante. Le reste des propositions sont insignifiantes et n'ont pas un rôle important dans le choix futur des étudiants.

2.4. Les freins dans le choix de la première entreprise

Après avoir étudié les attentes des étudiants, nous allons maintenant voir ce qui pourrait les freiner dans le choix d'une première entreprise.

Nous avons également défini les freins qu'un étudiant pourrait rencontrer dans le choix d'une entreprise et particulièrement lors de sa première embauche. Le répondant devait cocher plusieurs freins susceptibles de l'empêcher de postuler ou même de s'intéresser à une entreprise. La liste proposée a été la suivante :

Figure 08 : Les freins dans le choix de la première entreprise



Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

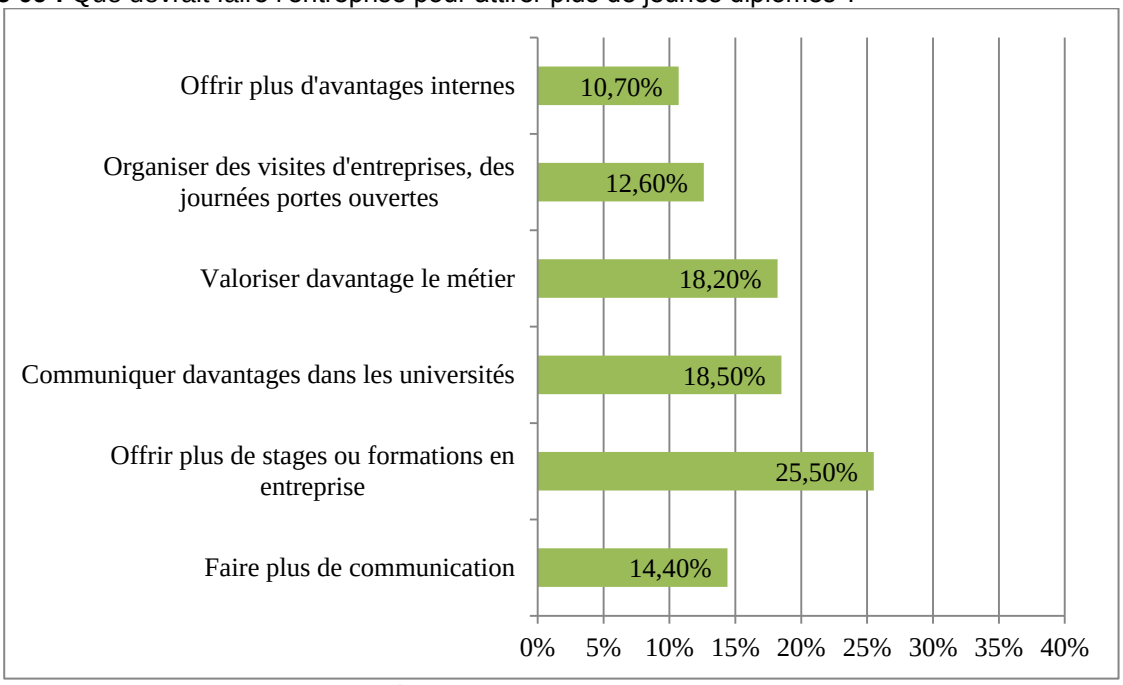
Cette liste réunit les principaux freins qui peuvent intervenir dans le choix d'un premier emploi. D'après ces résultats, nous avons mis en valeur trois éléments les plus soutenus par les répondants :

- ✓ Une rémunération insuffisante : D'après les résultats, il s'agit du frein majeur. Elle surpasse les autres critères notamment les horaires ou l'éloignement du domicile. Les répondants ont compris que pour obtenir un travail, il faut faire des sacrifices ;
- ✓ Des mauvaises conditions de travail : Il s'agit du deuxième frein majeur pour se diriger vers un métier et par extension une entreprise ;
- ✓ Peu de perspectives d'évolution : Les perspectives d'évolution sont beaucoup demandées par les étudiants, particulièrement pour un premier emploi. Un jeune diplômé est prêt à accepter un travail peu rémunéré mais qui offre des perspectives d'avenir en termes de poste et de rémunération.

Nous remarquons une réelle peur de la part des étudiants futurs salariés pour le poste qu'ils occuperont et de son contexte. Nous apercevons que la peur d'une mauvaise ambiance et d'un travail ennuyeux sont au cœur de leurs préoccupations. C'est à l'entreprise de travailler sur l'image qu'elle dégage et sur ce qu'elle peut offrir à un jeune diplômé. Nous allons présenter les résultats concernant les moyens d'amélioration de l'attractivité de l'entreprise.

2.5. Comment rendre les entreprises plus attractives ?

Figure 09 : Que devrait faire l'entreprise pour attirer plus de jeunes diplômés ?



Source : Résultats de notre enquête, Octobre 2016

Dans le graphe ci-dessus se trouvent les réponses des étudiants interrogés à la question suivante : « *que devraient faire les entreprises pour attirer plus les jeunes ?* ». Nous remarquons que les étudiants veulent que les entreprises fassent des efforts pour leur donner envie de venir travailler chez eux :

- Offrir plus de stages ou de formations en entreprise

25,50% des répondants pensent qu'il est nécessaire que les entreprises développent leurs offres en matière de stages et de formations pour les futurs employés. C'est un moyen de former les employés de demain, et peut être même fidélisé les étudiants à l'entreprise.

- Communiquer davantage dans les universités

Communiquer directement auprès des écoles semble être un moyen d'attirer les étudiants, puisque 18,50% en expriment le souhait. Qui plus est, c'est un avantage pour les entreprises de se positionner auprès des travailleurs de demain. L'entreprise peut faire des interventions auprès des étudiants pour parler des métiers présents chez elle et aussi pour faire de la communication indirecte sur l'entreprise elle-même.

- Valoriser davantage les métiers

18,20% des répondants pensent qu'une entreprise doit valoriser les métiers. Effectivement, une entreprise doit mettre en avant les avantages et les atouts d'un métier, et surtout ceux présents dans son entreprise. Si les avantages et les atouts sont bien mis en avant, les futurs diplômés seront facilement séduits et ils auront envie de se trouver vers une entreprise qui valorise ses métiers et ses employés que vers une autre qui aura les mêmes avantages et atouts mais qui ne les mettra pas en avant.
Ce sont les trois points essentiels qui ressortent de cette question. Les autres propositions étaient : faire plus de communication, organiser des visites d'entreprises des journées portes ouvertes, offrir plus d'avantages internes.
D'après ces résultats, nous pouvons affirmer que les entreprises doivent renforcer leur présence auprès des étudiants, surtout en étant présents sur leur lieu d'étude via des conférences, des présentations et des offres de stages ou de formations.

Conclusion

Le but de cette recherche est d'étudier la génération Y face au monde de l'entreprise. Elle vient enrichir les travaux qui portent sur les comportements de recherche d'emploi des jeunes diplômés de la génération Y.

Nos résultats montrent que l'intention de postuler dans une entreprise démarre par une attractivité (choix d'un employeur) puis par une attitude favorable envers ce dernier. L'e-réputation est le prolongement de la réputation sur les réseaux sociaux.
Nos résultats affirment aussi que la génération Y a une image positive de l'entreprise, elle la voit comme un lieu d'échange et de développement personnel et professionnel. Elle espère aussi trouver une bonne rémunération, des possibilités d'évolution, une sécurité de l'emploi et une bonne ambiance. Néanmoins, elle pense rester moins de cinq ans dans la même entreprise, et par conséquent changer régulièrement. Nous remarquons également qu'ils cherchent d'abord une entreprise qui leur proposera un CDI, un poste où ils pourront évoluer, une reconnaissance dans leur travail et des responsabilités.
Cette étude est fondamentale pour les entreprises. Elles peuvent identifier les leviers d'action qui leur permettent d'améliorer leur attractivité. L'entreprise doit prendre en compte les nouveaux besoins d'informations de cette génération connectée, qui passe son temps sur internet et les réseaux sociaux. Pour les attirer, nos résultats suggèrent que les entreprises doivent communiquer les offres d'emploi, les conditions de travail, sur les carrières…
Les entreprises doivent faire attention aux freins à leur accès. En effet, de mauvaises conditions de travail, une rémunération insuffisante et peu de perspectives d'évolution sont les freins les plus cités. Elles doivent être plus attractives pour attirer les nouveaux diplômés. Pour cela, les employeurs doivent multiplier les occasions de contacts directs avec les candidats potentiels (présence dans des salons, journées portes ouvertes…) et faire preuve de reconnaissance envers leurs salariés, qui sont les ambassadeurs de leur image de marque. Les entreprises doivent soigner leur présence sur internet et sur les réseaux sociaux. Une image positive sur les réseaux sociaux permettra à l'entreprise d'attirer plus de candidats (Turban & Cable, 2003). De ce fait, quelles sont les attentes des entreprises vis-à-vis de la génération Y ?

Limites et perspectives

Notre échantillon appartient à la même université, à savoir l'université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed. Donc, cela limite la généralisation des résultats. Il est également nécessaire de tenir compte des méthodes d'enquêtes utilisées et de la rationalité des individus interrogés. Il sera important de répéter cette étude sur un échantillon plus large appartenant à toutes les universités d'Oran, pour que les résultats soient plus représentatifs.

Bibliographie

Akkacha, H., Khiat, A., & Semaoune, K. (2016). Comment la gestion des compétences permet-elle de garantir l'employabilité de l'individu ? *COLLOQUE INCG Sétif Business School/ ISTEC Paris* .
Allain, C. (2005). *Génération Y : l'enfant-roi devenu adulte.* Laval, Logique Inc.
App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-qualitu employees. *Management review vol 23 n°03* , 262-278.
Audet, M. (2004). La gestion de la relève et le choc des générations. *Gestion, vol 29, no°03* , 20-26.
Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitve advantage? *Academy of management review 11* , 656-665.
Belkadi, L., Boulenouar, B., & Khiat, A. (2016). e-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux. *Les défis de la RSE à l'ère du numérique : quel apport de l'audit social ?* , 21-28.
Besson, L., & Digout, J. (2012). *e-recrutement à l'ère du web 2.0 et des réseaux sociaux.* Paris: Vuibert.
Boistel, P. (2008). La réputation de l'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management et Avenir, 3, 17* , 11-27.
Broadbridge, A., Maxwell, G., & Ogden, S. (2007). Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation Y. *Career development international, vol 12, no°06* , 523-544.
Cable, D., & Judge, T. (1994). Pay preference and job search decisions: A personorganization fit perspective. *Personnel Psychology, Vol1.47, n°02* , 317-348.
Cantineau, C. (2014, Avril 23). *La génération Y face à l'emploi*. Consulté le Septembre 18, 2016, sur http://talentplug.com/la-generation-y-face-a-lemploi/
Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Revue management & avenir* , 227-238.
Dowling, G. (2002). Creating corporate reputations, identity, image, and performance. *Oxford university press* .
Duroni, A. (2013, Août 06). *Marque employeur et attractivité*. Consulté le Septembre 30, 2016, sur Blog de Agnès Duoni: http://www.agnes-duroni.com/serie-de-lete-n1-marque-employeur-et-attractivite/
Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and members identification. *Administrative sciences quarterly, vol 39, n°02* , 239-263.
Eisner, S. (2005). Managing generation Y. *S.A.M. Advenced management journal, vol 70, no°04* , 04-15.

Fombrun, C. (2001). Corporate reputations as economic assets. Dans M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison, *Handbook of strategic management* (pp. 289-312). Oxford: Blackwell.
Fombrun, C. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. *Harvard Business School, Press, Boston* .
Gailleba, P. (2009). L'entreprise face au risque de réputation. *Responsabilité et environnement* , 09-14.
Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training, vol 39, no°02* , 098-103.
Igalens, J., & Benraiss-Noailles, L. (2012). Illustration à partir du cas Openjob. *14ème Université de l'Audit Social : Audit(s) de la fonction ressources humaines* .
Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and commercial training, vol 37, no°01* , 39-44.
Morin, D. (2006). *Les déterminants de l'attraction organisationnelle.* Document de Travail.
Paré, G. (2002). La génération internet : un nouveau profil d'employés. *Gestion, Vol 27, No°02* , 47-53.
Peretti, J. (2011). *Gestion des ressources humaines.* Paris: Vuibert.
Rynes, S., & Barber, A. (1990). Applicant attraction strategies: An organizationnal perspective. *Academy of management review, vol 15* , 286.
Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology, vol 40* , 437-454.
Sheahan, P. (2008). *Understanding generation Y*. Récupéré sur http://www.petersheahan.com.au/cpa/htm/htm_form.asp?id=6&form_exml=form.exml&
Simard, S. (2007). *Génération Y : attirer, motiver et conserver les jeunes talents.* Viséo Solutions.
Solomon, C. (2000). Ready or not, here come the net kids. *Workforce, vol 79, no°02* , 62-68.
Tulgan, B., & Martin, C. (2001). *Managing generation Y.* HDR Press Inc.
Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of organizational behavior* .
Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool charactersitics. *Journal of organizational behavior* .
Vandernberghe, C. (2004). Conserver ses employés productif : nature du problème et stratégies d'intervention. *Gestion, vol 29, no°03* , 64-72.
Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic management journal 9* , 443-454.
Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career development international, vol 12, no°02* , 150-161.

Annexe : Quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'entreprise ?

Un poste évolutif	19,50%
Des horaires à la carte	10,70%
Un CDI	24,50%
Une reconnaissance au travail	18,20%
Des responsabilités	12,40%
Des avantages périphériques	11,60%
Autres	03%

Détail de la catégorie Autre
Une liberté d'action
De bonnes relations avec mes collègues
Une bonne situation
Je ne veux pas être employée dans une entreprise
Un bon salaire
Peu d'horaires et un gros salaire.
Permettre de voyager
Voyages

L'EFFICACITE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Adnane BELOUT
Université de Montréal – Canada
adnane.belout@umontreal.ca

Christiane KAMMOGNE
Université de Montréal - Canada

Hicham NAJIM
Université de Montréal - Canada

L'économie des pays en voie développement (PVD) traverse une période cruciale de son existence marquée par des changements organisationnels et structurels profonds qui impactent sur leur croissance. Les organisations des PVD sont confrontées à une concurrence de plus en plus forte dans un contexte de mondialisation turbulent et des rapports nord-sud instables, incertains et souvent inéquitables. Ces économies en mutation bouleversent le paysage politico-économique international et mondial. En effet, les PVD et les pays dits émergents représentent environ 50 % du PIB mondial en parité de pouvoir d'achat, 40 % du PIB mondial en valeur et 45 % du commerce mondial (Nicet-Chenaf, 2014). Ces constats mettent en relief l'intérêt croissant d'analyser leurs structures économiques et organisationnelles, leur mode de fonctionnement et leur type de management social. Le but ultime serait de comprendre les facteurs qui impactent le plus sur leur développement et leur croissance économique.
Au-delà des facteurs économiques, financiers, politiques, naturels (sécheresse, inondations, guerres et conflits régionaux), l'un des problèmes managériaux du développement des PVD est lié selon les experts à l'efficacité de leur capital humain (Kinvi,1994; Bensidoun et col., 2009). Certains auteurs insistent particulièrement sur le manque d'articulation entre le système éducatif et le système productif. Ce manque de cohérence entre les deux systèmes constitue souvent un handicap majeur pour les entreprises qui ne peuvent disposer de ressources humaines (RH) ayant les compétences et les qualifications nécessaires pour le développement (Rougier et col., 2013). Aujourd'hui, force est de constater que la plupart des entreprises des PVD accusent un retard certain en matière de gestion de leurs ressources humaines (Cossi, 2010). Au moment où la communauté scientifique s'accorde sur les liens entre le succès des organisations et l'efficacité de leur gestion des personnes (Ulrich, 2015; St-Onge et col. 2017), il devient impératif d'identifier et d'analyser les déterminants de l'efficacité de la gestion du capital humain dans les PVD.
Aujourd'hui dans les PVD plusieurs carences au niveau de la clarté des missions des directions de ressources huamines (DRH), de leurs moyens d'action et pouvoirs décisionnels ainsi que des compétences de leurs professionnels RH sont mises en exergue (Rapport Banque Mondiale, 2015). Les responsables RH ont souvent un rôle d'exécutant qui consiste à prioriser les tâches administratives, la rémunération directe et indirecte et la gestion des aspects disciplinaires (planification des congés, absentéisme, plaintes des employés, etc.). Le support souvent timide de la haute direction de ces organisations, le manque de clarté des rôles des DRH et les compétences des professionnles RH semblent nuir à l'efficacité de la GRH (Cossi, 2010).
Cette étude exploratoire tentera de mesurer d'une part l'impact des compétences des professionnels RH des PVD sur l'efficacité des DRH et d'autre part l'impact des différents rôles des DRH sur l'efficacité globale de leur gestion du capital humain (variable dépendante). Nos hypothèses principales, basées sur la revue de la littérature (Tsui, 1984, Tsui , 1990 ; Clohé Guillot-Soulez, 2015), considèrent que les rôles des DRH et les compétences des professionnels RH influent sur l'efficacité des DRH (Cascio et Boudreau, 2008).

1. Revue de littérature

Dans les pays développés, les liens entre la GRH et la performance organisationnelle sont un enjeu majeur de productivité avec un focus sur la maîtrise des compétences des professionnels RH (Chloé Guillot-Soulez, 2015). Nombre de théoriciens en gestion des organisations soutiennent qu'un management efficace des personnes est un facteur clé de la performance organisationnelle (Igalens et Peretti, 2015). Les rôles des professionnels RH sont toujours en mutation, se développant au-delà des fonctions traditionnelles RH telles que le recrutement, la rémunération et la formation. Ils incluent désormais des tâches plus variées et plus complexes telles la planification stratégique, l'amélioration continue, la gestion par valeurs, l'intelligence émotionnelle, et la gestion des systèmes d'information RH (SIRH). Le rôle de partenaire corporatif se développe pour contribuer au succès des organisations et pour mesurer la valeur ajoutée des DRH (Cossette, 2015, Belout et col., 2017).

Dans ce contexte, plusieurs études ont été réalisées afin d'identifier les compétences essentielles des professionnels RH. Le but était entre autres d'établir des liens entre les compétences des responsables RH et l'efficacité de la GRH et d'identifier les rôles des DRH qui assurent le succès des organisations en optimisant leur gestion du capital humain (Ulrich et Brockbank, 2015). Ainsi, l'importance des outils de mesure de la gestion des personnes et les audits sociaux sont devenus cruciaux pour diagnostiquer et stimuler la productivité humaine. Alors que la GRH se maintient au sommet des préoccupations des hauts dirigeants, la compréhension des facteurs qui influent sur l'efficacité des DRH devient un incontournable pour optimiser la performance sociale (Belout et col.,2017). Outre certaines variables organisationnelles (telles l'ancienneté des DRH, le niveau de décentralisation, la stabilité institutionnelle, la culture organisationnelle, le pouvoir des DRH), les déterminants liés aux compétences des professionnels RH et aux types de rôles assumés par les DRH est présentement une préoccupation majeure des experts. Qu'en est-il ?

Compétences et qualifications des membres des DRH

Selon Belout et Martel (2015), pour mieux s'adapter, les professionnels RH tendent à jouer de nouveaux rôles et à développer un vaste répertoire de compétences (Dubois et Rothwell, 2012). Les sphères d'activité dans lesquelles ils agissent sont plus techniques et diversifiées. Selon Cossette (2015), de nouveaux rôles plus stratégiques viennent compléter ceux de partenaires d'affaires. Le défi essentiellement est de mettre en œuvre une planification RH avec un alignement sur les stratégies de développement. De tels rôles nécessitent chez les professionnels RH la maîtrise de nouvelles compétences. Pour créer un avantage concurrentiel, les professionnels en RH doivent créer de la valeur ajoutée et répondre aux besoins des parties prenantes ou clients (Brockbank et Ulrich, 2005). Les compétences de ceux-ci semblent donc devenir une condition à l'optimisation de l'efficacité des DRH (Cascio et Boudreau, 2008).

Conformément aux travaux de Petersen et Malone (1975), les qualifications des membres des DRH apparaissent inéluctablement comme un reflet de leurs habiletés à effectuer des activités attendues par les parties prenantes. La compétence des membres des services des RH, fruit de leur qualification, initie des types d'activités répondant aux besoins de la clientèle et à ses critères d'évaluation. Les auteurs estiment que la qualification des membres des DRH est une condition à une optimisation de l'efficacité. En ce sens, les qualifications du personnel influeraient sur la satisfaction des clients. Tsui (1984) appuie très clairement cette proposition des auteurs en affirmant que l'approche "Tripartite" embrasse et prolonge leur vision. Un service des RH hautement qualifié sera en mesure de mieux répondre aux besoins des différents clients et donc de mieux les satisfaire (efficacité renforcée).

Les rôles des DRH

Plusieurs typologies sur les rôles des DRH ont été développées dans la littérature avec des liens avec l'efficacité de la GRH dans les organisations (Ulrich, 2015). Saba et Dolan (2013) présentent sept rôles que les DRH devraient assumer pour une gestion efficace du capital humain.

- La participation à la conception et à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle de l'entreprise.
- La participation à la formulation des politiques RH.
- L'assistance et le conseil aux autres directions de l'entreprise.
- Le contrôle (comportements au travail, respect des procédures et règlements, matériel de l'organisation, éthique, relations clients, etc.).
- L'innovation en GRH.
- La gestion du changement en adaptant les approches RH aux mutations de l'environnement.
- La défense des employés en tant que capital humain crucial de l'organisation.

Dave Ulrich (1996) avait proposé une typologie qui est une référence en management des personnes. Selon lui, le rôle de partenaire d'affaires que devraient jouer les services RH dans la nouvelle économie ne se limite pas à celui de simple partenaire stratégique. Il distingue 4 rôles à savoir celui de 1) partenaire stratégique, 2) d'expert administratif, 3) de champion des employés et 4) d'agent de changement :

- L'expert administratif doit atteindre l'efficacité administrative par la diminution des coûts tout en maintenant un haut niveau de la qualité.
- Le champion des salariés représente leurs intérêts avec vigueur tout en s'efforçant d'accroître leur engagement envers l'organisation et leur capacité à produire des résultats.
- L'agent de changement développe le changement organisationnel et soutient les changements nécessaires.
- Le partenaire stratégique veille à la mise en œuvre de la stratégie et s'assure de l'alignement des plans RH sur les stratégies de l'organisation.

D'autre part, inspiré par des travaux de Samkocwa (1996), Le Louarn (2008) a identifié onze rôles des DRH avec leurs mesures à savoir : l'analyste et prévisionniste, le partenaire stratégique, l'agent de changement, le leader en GRH, le mobilisateur, l'éducateur, le consultant interne, le gardien des valeurs, le gardien de dossier, le représentant des employés, le médiateur (Tableau 1).

Tableau 1 : Les rôles des DRH selon Le Louarn (2008)

- **Analyste et prévisionniste :** La DRH doit surveiller son environnement. Il dresse un portrait qualitatif et quantitatif des ressources humaines de l'organisation (mobilité, vieillissement, retraite).
- **Partenaire stratégique :** La DRH conçoit des stratégies RH pour qu'elles soient cohérentes avec la stratégie de l'organisation.
- **L'agent de changement :** La DRH participe à la mise en place des changements organisationnels et prend les actions nécessaires en gestion des personnes à cet effet.
- **Leader en GRH :** La fonction de leader est essentiellement stratégique associant les ressources et compétences de l'organisation afin de réaliser les objectifs stratégiques. La DRH a une vision et gère ses dossiers avec un leadership efficace.
- **Mobilisateur :** Selon Rondeau et al. (1993), les pratiques de GRH ont une influence directe sur l'effort de mobilisation. L'employé mobilise ses compétences et s'implique dans son travail grâce à l'efficacité de la communication entre la DRH et les employés.
- **Éducateur :** La formation est un facteur important au niveau des compétences organisationnelles-clés. La DRH a le rôle de définir une stratégie de développement de compétences avec une cartographie des compétences clés (Bouchard, 2008).
- **Consultant interne :** La DRH assume un rôle de conseiller RH dans l'organisation. Elle intervient au niveau opérationnel et propose des solutions adaptées au contexte social.
- **Gardien des valeurs :** La DRH veille à trasmettre les valeurs de l'organisation pour une meillure cohésion.
- **Gardien de dossier :** La DRH doit veiller à la confidentialité des informations qui concernent les ressources humaines de l'organisation. Elle respecte les normes de la constitution, la conservation et la destruction des dossiers.
- **Représentant des employés :** La DRH doit défendre les intérêts des employés et promouvoir la justice et l'équité.
- **Médiateur :** La DRH participe à la résolution des conflits (Nwahanye, 2015).

Pour que la fonction RH contribue à la performance de l'organisation et au bien-être des employés, elle doit avoir une position équilibrée. Aucun de ces quatre rôles ne doit idéalement prédominer. Nous utilisons dans cette étude le modèle de Le Louarn (2008) avec les rôles ci-dessus présentés. Ce cadre théorique résumant plusieurs typologies a la particularité d'être très structuré. Les mesures qui y sont reliées ont une excellente validité (voir section méthodologie).

Aujourd'hui, force est de constater que les tendances de la GRH décrites précédement ne semblent pas se manifester de la même manière dans les PVD en raison de plusieurs facteurs liés à leur environnement immédiat. La littérature qui traite en profondeur l'importance de la gestion du capital humain dans les PVD repose sur des travaux menés généralement par des économistes ou des spécialistes du management des organisations publiques. La gestion du capital humain dans les économies en développement est réduite à une simple fonction administrative et sans vision stratégique. La fonction RH reste dénuée de tout pouvoir décisionnel au sein des organisations. Elle est quasi inexistante dans les PME qui constituent plus de 80% des entreprises. A l'exception des grandes entreprises où la fonction RH est plus élaborée, elle est souvent gérée par une seule personne n'ayant aucune formation spécialisée dans le domaine et ayant pour seul rôle l'application des directives et le respect des règlements (Gannouni, 2001). Bourgoin (1984) publiait un ouvrage de référence intitulé « l'Afrique, malade du management » dans lequel il fait des constats d'échec du management africain. Il montre que lorsque les entreprises africaines s'inspirent des modèles occidentaux dans l'implantation de leur système de gestion, elles échouent parce qu'elles ne sont pas adaptées à la culture africaine. Étant donné que la plupart des études en gestion des personnes ont été menées dans des pays dits développés, certaines questions s'imposent. Les tendances en RH observées dans les pays développés

sont-elles adaptables aux PVD ? Ces derniers optimisent-ils leur gestion sociale ? Enfin, les facteurs qui déterminent leur performance sociale, telles les compétences des professionnels RH, les rôles et missions des DRH, sont-ils analysés avec efficacité ?

Les défis de la gestion des ressources humaines dans les PVD

La gestion des personnes dans les PVD est un défi majeur à relever tant elle impacte sur les grands enjeux de leur développement économique et social. Ces pays ont un besoin crucial de renforcer leurs capacités humaines par (entre autres) l'amélioration de la scolarisation et de l'état de santé de leur population (Severino, 2008). En contexte de mondialisation, les PVD doivent s'adapter à des normes sociales internationales draconiennes et aligner les pratiques RH sur les nouvelles exigences de fournisseurs, sous traitants et partenaires occidentaux. La mise en œuvre des projets de développement socio-économique, la planification de l'éducation et des questions démographiques, la transition vers des économies du savoir se heurtent à ces obtacles culturels recurrents (Chasserieux, 2004).
Price waterhouse Coopers (2008) a présenté les conclusions d'une étude sur les défis de la GRH réalisée dans 200 entreprises de 35 pays en voix de développement en Afrique. Le Changement de style de management, le recrutement et la disponibilité de la main-d'œuvre locale qualifiée ressortaient comme axes majeurs. Pour les défis immédiats, les répondants ont identifié les éléments suivants : le Changement de style de management, l'évaluation de l'efficacité de la GRH, le leadership, la planification de la relève, la formation et la gestion des compétences.
Au niveau formation, plusieurs lacunes sont rapportées. Celle-ci s'opère souvent sur le tas sans analyse structurée des besoins et souvent au moindre coût (Bellal, 1994). Dans plusieurs PVD le suivi-évaluation des grands projets et programmes est souvent confié à l'assistance technique étrangère (consultants internationaux) avec des résultats contestables. Tabassi et Abu Bakar (2009) ont analysé la performance des grands projets de construction à Mashhad en Iran et relevés plusieurs retards sur les échéanciers et des dépassements budgétaires. Ils expliquent cet échec des projets de développement par l'utilisation de personnel non qualifié. Cela est dû selon eux à un manque d'adaptation et à des programmes de formation peu efficaces dans ces projets (73,5%).
Pourtant dans certains pays des tentatives d'une meilleure gestion des compétences se dessine. La formation préoccupe plus les managers dans le contexte actuel d'ouverture des marchés locaux (exemple au Maroc et en Tunisie). Certaines entreprises mettent en place divers programmes de formation qui restent cependant sans objectifs clairs et mesurables, sans analyses des besoins individuels et organisationnels, ni des évaluations d'efficacité pour mesurer leur rentabilité (retour sur investissement, transfert d'apprentissage, variation de productivité avec groupe contrôle).
Souvent les processus de recrutement se font plus en fonction des contraintes budgétaires et des prévisions sociales qu'en fonction des besoins réels des entreprises. Les structures chargées de la gestion des personnes sont souvent mal organisées et disposent de cadres peu compétents et peu motivés. Elles n'ont pas les moyens techniques et financiers pour réussir leurs missions sur le terrain. Le recrutement est marqué par le recours à la main-d'œuvre temporaire ou occasionnelle. En cas de baisse du volume de la production engendrant un sureffectif, les dirigeants optent pour la réduction de la charge salariale en licenciant l'effectif occasionnel. Ces pratiques constituent un facteur crucial expliquant l'existence d'un climat démotivant au sein de l'entreprise (Gannouni, 2001).
Les responsables RH ont un manque de compétences et d'habiletés dans la pratique de la GRH en raison généralement de trois facteurs à savoir : 1) l'importation des pratiques RH sans prise en compte de l'environnement démographique, socio-économique et culturel des PVD, 2) la faiblesse de l'investissement dans la formation du capital humain et 3) les obstables administratifs et structurels (structure des DRH, pouvoir des responsables RH, budget disponible en RH, etc.). Outre les difficultés politiques et sociales, plusieurs autres obstacles limitent la performance de la GRH au sein des entreprises des PVD, à savoir :

1. Les entreprises utilisent des approches non coordonnées et fragmentées (Afeti et Aduba, 2012). Les programmes de formation offerts sont mal définis et non alignés sur les objectifs stratégiques. Les affectations du personnel sont dysfonctionnelles et les systèmes d'évaluation du rendement peu valides.
2. La bureaucratie empêche les organisations d'être efficaces et efficientes (Chitou, 2013). Les PVD trouvent de la difficulté à recruter et retenir une main-d'œuvre formée et qualifiée à cause de la fuite des cerveaux et des mauvaises conditions de travail et de rémunération (Kakdeu, 2015).

Dans la fonction publique, les pratiques RH dans plusieurs PVD connaissent aussi des difficultés. Elles sont caractérisées par la lourdeur administrative, la centralisation des pouvoirs décisionnels (Attisso, 2012), la complexité des procédures administratives, la faiblesse du système de contrôle (Ramsingh,

2010). Dans son livre sur l'état, la bureaucratie et la gouvernance en Afrique de l'Ouest francophone, DeSardan (2004) a dressé un portrait plutôt négatif sur la fonction publique en Afrique. Son étude a révélé les caractéristiques suivantes:

- ✓ Le manque de motivation des fonctionnaires causé par la non-reconnaissance de leurs compétences professionnelles, le favoritisme et l'absence d'une bonne gestion des ressources humaines;
- ✓ Le manque de productivité : des éléments comme l'absentéisme et la corruption ont abouti à une très grande improductivité des directions de l'état;
- ✓ La « culture de l'impunité » : l'absence de sanction réelle pour fautes professionnelles graves;
- ✓ La corruption systémique : le recours à la corruption est devenu désormais systémique;
- ✓ Le formel et le réel : les institutions ont une structure, un organigramme, des textes officiels, des plans, et des tableaux de bord; mais ces outils ne sont pas utilisés dans la réalité;
- ✓ Le clientélisme : les nominations, les affectations, les promotions se font selon des liens d'affiliation ou des préférences partisanes.

Le cadre administratif lourd et formel des PVD limite les actions de leurs DRH. Loin de constituer un centre de décision autonome, les départements RH sont encore considérés comme des exécutants. Malgré l'existence d'une volonté réelle de professionnaliser la GRH et d'élargir son champ d'action stratégique, la fonction RH dans les PVD reste peu valorisée par les dirigeants qui la considèrent comme un centre de coût et non un centre de création de valeur. En dépit du rôle vital et nécessaire de la professionnalisation de la fonction RH des PVD, et malgré l'importance des fonds investis pour propulser les pratiques modernes RH, la planification des RH enregistre des taux d'échec élevés. Les DRH, moteurs de développement dans les organisations, semblent donc encore inefficaces, voir absentes des processus de développement dans les PVD. En résumé, à notre connaisance il n'y a pas d'études quantitatives dans les PVD qui ont mesuré les impacts des principaux déterminants sur l'efficacité des DRH. Le peu de recherches effecutées se limite à des analyses macroéconomiques ou uniquement descriptives de la gestion des RH. Majoritairement, elles n'abordent pas les déterminants de l'efficacité de la GRH, étape incontournable de diagnostic avant toute tentative d'optimisation de la gestion sociale.

2. Modèle conceptuel et hypothèses

Notre revue de littérature a mis en relief des lacunes au niveau de la professionnalisation des DRH dans les organisations des PVD. Sur le plan théorique, si la majorité des auteurs établissent des liens entre les compétences des professionnels RH et l'efficacité des DRH (Ulrich, 2015), certains ont nuancé leurs propos à ce sujet. En effet, des chercheurs ont remis en cause les relations positives connues entre les compétences des professionnels et l'efficacité organisationnelle (Merck et Sutter, 2009). Ces derniers ont dénoncé notamment l'illusion d'une gestion des compétences efficace dans les entreprises qui conduirait (selon eux) plutôt à des problèmes de loyauté des employés et d'efficacité (Belout et Martel, 2015). Dans cette recherche basée sur la mesure de l'efficacité des DRH par l'approche des constituantes multiples, nous tenterons de déterminer si les compétences des membres des DRH (en formation) ont un impact réel sur l'efficacité des DRH dans les PVD. Bien que Belout (1994) ait démontré le lien entre les compétences en RH et la satisfaction des parties prenantes à l'égard des DRH, il n'a pas étudié les types de compétences des professionnels RH sur l'efficacité des DRH. Ainsi, eu égard à la pauvreté du cadre théorique et du peu de recherches empiriques sur les gestion des personnes dans les PVD, la pertinence de cette recherche exploratoire est justifiée. Notre étude se fixe donc comme objectif ultime de contribuer à l'enrichissement des connaissances sur les impacts de divers facteurs sur l'efficacité des DRH dans les PVD.

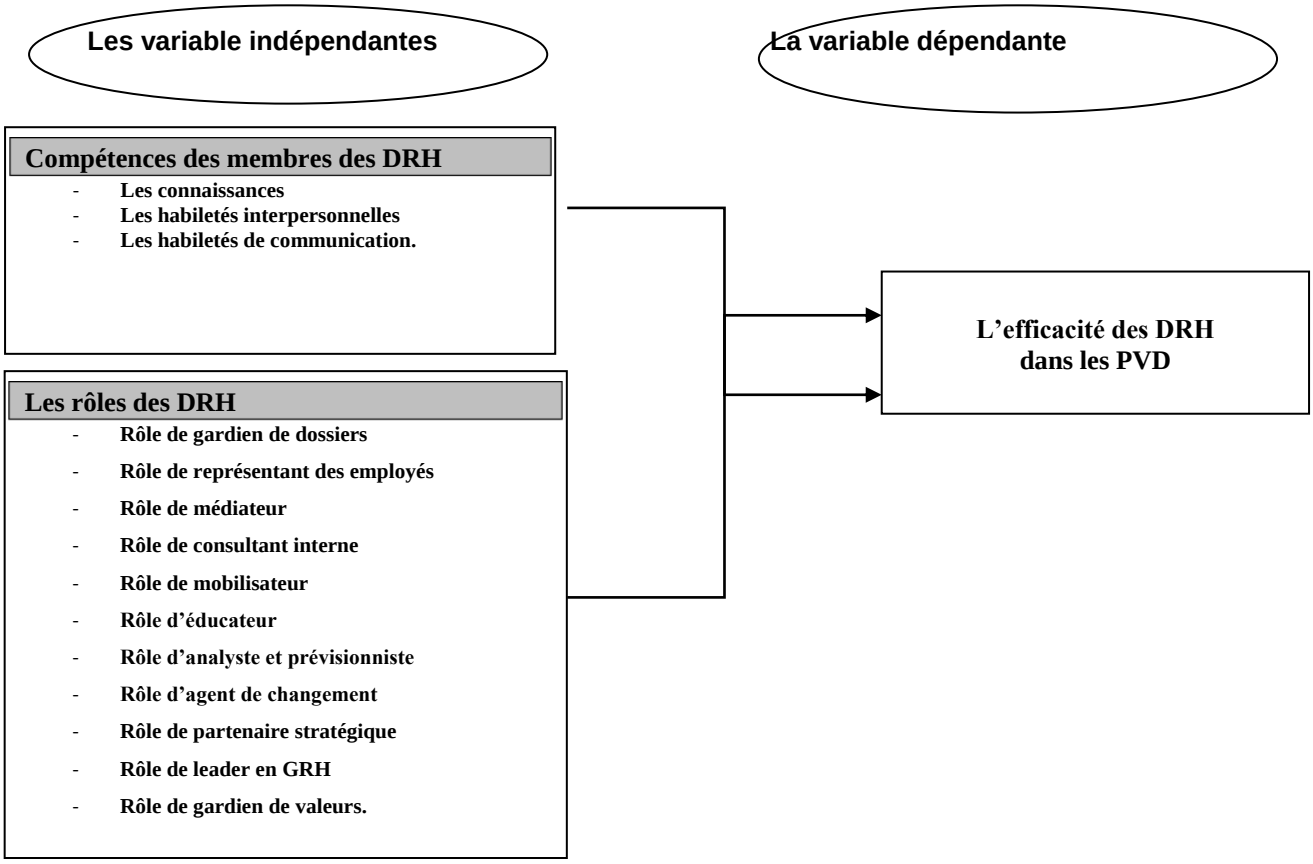
Pour des raisons de faisabilité, nous limiterons notre recherche au volet formation. Cette recherche vise à examiner si les professionnels RH ont les compétences, les connaissances et les habiletés pour gérer avec succès la fonction formation au sein de leurs organisations. D'autre part, compte tenu de la confusion des missions et rôles des DRH dans les PVD, notre étude mesurera aussi l'impact des rôles des DRH sur l'efficacité de celles-ci dans les PVD. Dans cette optique, nos deux questions de recherche sont les suivantes :

- Quel est l'impact du niveau de compétences en formation des membres des DRH sur l'efficacité des DRH dans les PVD ?
- Quel est l'impact des différents rôles des DRH reliés à la formation sur l'efficacité des DRH dans les PVD ?

Nous proposons un modèle avec deux groupes de variables indépendantes. Le premier groupe est lié aux compétences des membres des DRH et le deuxième aux rôles des DRH. Le modèle vise à soutenir nos deux questions de recherche ainsi que les hypothèses qui s'y rattachent. L'efficacité des DRH

(variable dépendante) est mesurée par la satisfaction des parties prenantes. Notre modèle théorique est présenté à la figure 1.

Figure 1 : Modèle théorique



Hypothèses de recherche

Notre modèle se traduit par deux hypothèses générales, quatre hypothèses spécifiques liées aux compétences des membres des DRH ainsi que 11 hypothèses spécifiques pour les rôles des DRH (Tableau 2). Ces hypothèses se présentent comme suit :

Tableau 2 : Hypothèses générales et spécifiques

H1. Le niveau des compétences des membres des DRH a un impact positif sur l'efficacité des DRH dans les PVD
H1.1 Le niveau des connaissances des membres des DRH en formation influe positivement sur l'efficacité de la DRH. **H1.2** Le niveau des habiletés interpersonnelles des membres des DRH en formation influe positivement sur l'efficacité de la DRH. **H1.3** Le niveau des habiletés de communication des membres des DRH en formation influe positivement sur l'efficacité de la DRH. **H1.4** Le niveau des habiletés de résolution de problèmes des membres des DRH en formation influe positivement sur l'efficacité de la DRH.
H.2 Le type de rôles des DRH a un impact sur et l'efficacité des DRH dans les PVD
H2.1 : Les rôles de gardien de dossier en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.2** Les rôles de représentant des employés en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.3** Les rôles de médiateur en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.4** : Les rôles de consultant en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.5** Les rôles de mobilisateur en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.6** Les rôles d'éducateur en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.7** : Les rôles d'analyste et prévisionniste en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.8** : Les rôles de partenaire stratégique en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.9** : Les rôles de leader en GRH en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.10**: Les rôles d'agent de changement en formation ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH. **H2.11** Les rôles de gardien des valeurs ont un impact positif sur l'efficacité de la DRH.

3. Méthodologie

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire autoadministré dans les PVD entre 2012 et 2015. A l'origine, la construction de ce formulaire avait pour objectif premier la conception et la validation d'un outil de mesure de l'efficacité des départements RH. Le questionnaire utilisé emprunte l'approche client qui consiste à évaluer l'efficacité des DRH par le niveau de satisfaction de leurs propres clients. Le questionnaire a été conçu, développé et validé par Samkoewa (1996). La validité a été testée empiriquement auprès des gestionnaires d'une organisation de 4000 employés. Le prétest a permis de recueillir les suggestions de 20 employés pour améliorer l'instrument de mesure. Revu et corrigé, celui-ci avait été envoyé à 477 gestionnaires et soumis à des tests de validité et de fiabilité (Alpha de cronbach supérieur à 0,89). Le questionnaire utilisé est composé des sections suivantes :

1. L'évaluation des compétences du secteur des ressources humaines : cette section est composée de quatre indicateurs, soit les connaissances, les habiletés interpersonnelles, les habiletés de communication et autres habiletés. Chacun des indicateurs comporte deux à sept indicateurs auxquels il faut répondre selon une échelle de Likert (1 à 5). Les alphas de Cronbach calculés avec les données de cette enquête ont varié entre 0.79 et 0.85.

2. Les rôles du personnel : cette section est composée de onze rôles. Les répondants devaient indiquer leurs degrés d'accord (selon une échelle de Likert) sur l'implication du personnel RH dans les rôles de : gardien de dossiers, représentant des employés, médiateur, consultant interne, mobilisateur, éducateur, analyste et prévisionniste, agent de changement, partenaire stratégique, leader en gestion des ressources humaines, et enfin gardien de valeurs.
3. L'efficacité des DRH est mesurée par une appréciation globale des répondants (parties prenantes). L'efficacité est mesurée par 8 items présentés sous forme d'échelles de type Lickert à 5 points. L'alpha de Cronbach calculé avec les données de cette enquête est de 0,90.

Notre échantillon est constitué d'employés travaillant dans des PVD en Afrique (Burkina Faso, Cameroun, Bénin, Maroc). Les répondants qui composent cet échantillon ont été choisis d'une manière aléatoire à partir d'une banque de données d'entreprises opérant en Afrique (par pays), après consultation des listes d'entreprises / projets de la Banque Mondiale, de la revue des Nations Unies intitulée *Development Business*, de l'ACDI (Agence Canadienne de Développement International). La base de données a été constituée par le moyen d'un échantillonnage stratifié non proportionnel. La première stratification a été effectuée par secteur d'activité (public-non public, pays). Le choix des répondants a été effectué parmi les listes d'employés et cadres de grands projets nationaux financés par la Banque mondiale, le PNUD et l'ACDI. Le choix des répondants a été effectué en remettant les questionnaires à des personnes actives dans les PVD (Ministères, Offices, grandes entreprises, ONG, projets financés par les grands bailleurs). La deuxième stratification a été effectuée par catégories d'employés.

4. Résultats

Pour tester nos hypothèses, nous avons procédé à des analyses descriptives, des analyses de corrélations et des analyses de régressions. Le tableau 3 présente les résultats descriptifs de nos différentes variables pour les 57 répondants constituant notre échantillon. Le taux de réponse est de 30,8% (pour un total de 185 questionnaires distribués).

Tableau 3 : Statistiques descriptives

	Min.	Max.	Moy.	E.T.	Milieu théorique	Moy./2
Les compétences						
Connaissances	6	25	17,4	3,5	15,5	8,7
Habiletés interpersonnelles	4	20	13,2	2,9	12,0	6,6
Habiletés de communication	17	35	26,6	3,2	26,0	13,3
Autres habiletés	3	10	6,8	1,5	6,5	3,4
Les rôles						
Gardien des dossiers	3	10	7,3	1,7	6,5	3,6

Représentant des employés	3	15	9,6	2,4	9,0	4,8
Médiateur	2	10	5,8	1,8	6,0	2,9
Consultant interne	4	20	12,9	3,2	12,0	6,4
Mobilisateur	4	20	11,8	3,3	12,0	5,9
Éducateur	2	10	6,3	1,8	6,0	3,2
Agent de changement	3	15	8,4	2,9	9,0	4,2
Partenaire stratégique	5	25	16,0	3,7	15,0	8,0
Leader GRH	3	15	8,8	3,0	9,0	4,4
Gardien des valeurs	2	10	6,3	1,9	6,0	3,1
L'efficacité RH	76	225	150,4	32,6	150,5	75,2

Afin d'interpréter la moyenne, nous avons calculé le point du milieu théorique. Ce point équivaut à l'étendue divisée par 2 à laquelle on ajoute le minimum. Si le point du milieu théorique est supérieur à la moyenne, alors le niveau moyen est considéré comme faible. Dans le cas contraire, il est considéré comme élevé. Toutes les compétences présentent des niveaux moyens plutôt élevés. Quatre rôles semblent présenter des niveaux moyens à faibles. Il s'agit entre autres des rôles de médiateur, de mobilisateur, d'agent de changement, et de leader RH. La moyenne de l'efficacité RH reste légèrement faible (66%). Afin de déterminer si les écarts-types trouvés correspondent à des variations élevées ou pas, nous avons comparé l'écart-type à la valeur correspondant à la moyenne divisée par 2. Si l'écart type est supérieur à cette valeur, alors la variation est élevée. Dans le cas contraire, il s'agit d'une variation faible. Le calcul effectué permet de conclure à une variation relativement faible pour l'ensemble des variables à l'étude.

Toutes les analyses bivariées ont été effectuées grâce au logiciel SPSS. Une première analyse des corrélations a permis de constater l'existence d'une très forte corrélation entre le rôle d'agent de changement et celui d'analyste prévisionniste. Laissant ainsi entrevoir que ces deux variables pourraient mesurer le même concept. Par conséquent, le rôle d'agent de changement a été choisi au détriment du rôle d'analyste prévisionniste car des régressions exploratoires suggéraient que le rôle d'analyste ne semblait pas contribuer significativement à l'explication de l'efficacité RH. Une seconde analyse des corrélations a donc été effectuée sans tenir compte de la variable exclue. Les résultats sont présentés dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Matrice de corrélations bivariées

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
Corrélations															
1 Connaissances	1,00														
2 Habiletés interpersonnelles	0,51**	1,00													
3 Habiletés de communication	0,67**	0,74**	1,00												
4 Autres habiletés	0,60**	0,56**	0,66**	1,00											
5 Gardien des dossiers	0,31*	0,42**	0,41**	0,36**	1,00										
6 Représentant des employés	0,14	0,23	0,31*	0,39**	0,45**	1,00									
7 Médiateur	0,31*	0,48**	0,37**	0,28*	0,36**	0,52**	1,00								
8 Consultant interne	0,28*	0,31*	0,33*	0,37*	0,09	0,53**	0,57**	1,00							
9 Mobilisateur	0,35**	0,36**	0,45**	0,39**	0,44**	0,54**	0,51**	0,41**	1,00						
10 Éducateur	0,27*	0,30*	0,31*	0,26*	0,14	0,25	0,38**	0,51**	0,61**	1,00					
11 Agent de	0,2	0,24	0,3	0,3	0,1	0,4	0,5	0,6	0,7	0,6	1,0				

changement	6*		0*	3*	3	1**	1**	1**	5**	8**	0				
12 Partenaire stratégique	0,32*	0,416*	0,48**	0,50**	0,12	0,32*	0,42**	0,45**	0,67**	0,62**	0,67**	1,00			
13 Leader GRH	0,17	0,30*	0,28*	0,28*	0,12	0,28*	0,47**	0,53**	0,62**	0,69**	0,74**	0,75**	1,00		
14 Gardien des valeurs	0,20	0,28*	0,24	0,20	0,23	0,07	0,51**	0,39**	0,43**	0,66**	0,56**	0,39**	0,66**	1,00	
15 Efficacité RH	0,20	0,19	0,22	0,28*	0,12	0,11	0,21	0,04	0,38**	0,18	0,46**	0,34**	0,39**	0,20	1,00

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

Suite à cette étape, nous ne constatons aucune situation de multicolinéarité. De plus, les associations significatives sont toutes positives. Ceci est le cas des associations des compétences entre elles. Les rôles des DRH ne sont pas tous significativement associées entre eux. Aucune association significative n'est trouvée entre le rôle de gardien de dossier et le rôle de consultant interne, d'éducateur, d'agent de changement, de consultant interne, de partenaire stratégique, de leader RH, de gardien des valeurs. Les associations des rôles d'éducateur et de gardien de valeur avec le rôle de représentant des employés sont aussi non significatives.

Nous notons des corrélations significatives entre les compétences et les rôles. Les habilités de communication et les autres habilitées sont associés aux rôles étudiés sauf au rôle de gardien de valeur. La compétence connaissance est elle aussi associée significativement aux rôles sauf aux rôles de représentant d'employés, de leader en GRH et de gardien de valeur. Quant aux habiletés interpersonnelles, elles s'associent significativement à tous les rôles sauf aux rôles de représentant d'employés et d'agent de changement. Dans leur lien avec l'efficacité RH, seule la compétence visant les autres habiletés semble s'associer significativement à l'efficacité RH. Du côté des rôles, seuls les rôles de mobilisateur, d'agent de changement, de partenaire stratégique et de leader GRH sont associés significativement à l'efficacité RH. Ces constats montrent globalement qu'il y a plus de relations bivariées entre les rôles en formation des DRH et l'efficacité RH qu'entre les compétences des membres des DRH et cette même efficacité. L'analyse de régression qui suit va permettre de calculer les impacts des variables indépendantes sur la variable dépendante à savoir l'efficacité des DRH dans les PVD.

Analyses de régression multiple

Quatre modèles ont fait l'objet d'analyses de régression et sont présentés dans le tableau 5 (par bloc). Les tests de Fisher (F) ont été exécutés pour les modèles entiers. Pour chacune des variables ont été exécutés des tests de Student (T). Le modèle 1 explorant le lien entre les compétences et l'efficacité s'est avéré non significatif. Le modèle 2 faisant une régression des rôles sur l'efficacité RH s'est avéré significatif ($F=3.035$, $dl=10$, $p<0.05$). On y constate que les rôles expliqueraient à eux seuls 26,7% de la variation de l'efficacité RH. Toutefois, seuls les rôles de consultant interne ($T=-2.283$, $p=0.27$) et d'agent de changement ($T=3.113$, $p=0.03$) sont significatifs dans l'explication de l'efficacité RH. En tenant compte du sens des relations, le niveau d'efficacité RH semble diminuer avec une augmentation du rôle de consultant interne. À l'inverse, le rôle d'agent de changement a une relation positive avec le niveau d'efficacité RH.

Le modèle 3 présente une régression des rôles et des compétences *sur l'efficacité RH.* Ce modèle semble lui aussi être significatif ($F=2.341$, $dl=14$, $p<0.05$). Les deux rôles trouvés significatifs dans le modèle précédent le sont également dans ce nouveau modèle (agent de changement $T=2.990$, $p=0.05$; consultant interne $T=-2.373$, $p=0.022$). De même, le sens de leur relation avec l'efficacité est resté inchangé. Un changement est toutefois noté au niveau du pourcentage de la variance expliquée qui se situe désormais à 25,1%.

Le modèle 4 inclut les seules variables trouvées significatives dans les modèles précédents. Celui-ci semble maximiser l'explication de l'efficacité RH ($F=12.747$, $dl=2$, $p=0.000$). En effet, le modèle 4 est non seulement significatif, mais permet d'expliquer 29,6% de la variance de l'efficacité RH dans les PVD. Les rôles d'agent de changement ($T=5.039$, $p=0.000$) et de consultant interne ($T=-2.828$, $p=0.007$) semblent contribuer significativement à l'efficacité RH. En tenant compte de la valeur des coefficients non standardisés, on peut établir deux conclusions :

a. Pour une augmentation d'une unité du rôle d'agent de changement en formation, l'efficacité RH augmentera de 7,9 unités.

b. Pour une augmentation d'une unité du rôle de consultant interne en formation, l'efficacité RH diminuerait de 4 unités.

Tableau 5 : Résultats des 4 modèles de régression sur l'efficacité des DRH

	Modèle1	Modèle2	Modèle3	Modele4
Constante		139,457**	122,781**	135,955**
Les compétences				
Connaissances	0,169		,443	
Habiletés interpersonnelles	0,119		,268	
Habiletés de communication	0,313		,709	
Autres habiletés	5,531		3,821	
Les rôles				
Gardien des dossiers		2,483	,496	
Représentant des employés		-1,243	-1,370	
Médiateur		2,475	2,592	
Consultant interne		-4,321*	-4,815*	-4,089**
Mobilisateur		-,772	-0,601	
Éducateur		-3,991	-3,662	
Agent de changement		8,340*	8,294**	7,959**
Partenaire stratégique		-,092	-1,831	
Leader GRH		3,900	5,033	
Gardien des valeurs		-3,606	-4,253	
R2 ajusté	**Non significatif**	**0,267**	**0,251**	**0,296**

**p<0,01 ; *p<0,05

Les résultats de cette analyse permettent de rejeter les hypothèses H1.1 à H1.4 qui établissent des liens entre les compétences des membres des DRH et l'efficacité des DRH. Ainsi, ni le niveau de connaissances, ni le niveau des habiletés (interpersonnelles, de communication et de résolution de problèmes) des membres des DRH n'auraient d'impact sur l'efficacité des DRH. Concernant les hypothèses formulées sur les rôles, deux d'entre elles sont confirmées. Il s'agit des hypothèses H2.4 et H2.10. Ces hypothèses montrent que parmi les 11 rôles étudiés, seuls les rôles de consultant interne et d'agent de changement auraient un réel impact significatif sur l'efficacité des DRH. Comme le montre le modèle 3, même après avoir tenu compte des autres facteurs tels que les compétences, ces deux rôles demeurent significatifs. L'importance de ces facteurs est également démontrée par la valeur des R2 ajustés. Ces deux rôles expliquent une variance de l'efficacité RH qui est supérieure à celle trouvée lorsque les compétences sont également prises en compte, soit 29,6% au lieu de 25,1%.

Discussion

Les résultats de notre étude montrent que certains rôles des DRH ont un impact sur l'efficacité des DRH dans les PVD. Ces résultats rejoignent globalement ceux issus de plusieurs recherches en GRH à savoir que les rôles des DRH, selon les contextes, ont un impact sur l'efficacité RH (Belout et col., 2017). L'une des premières retombées pratiques de cette recherche est que les responsables RH dans les PVD pourront agir sur deux rôles principaux afin d'influencer l'efficacité globale RH. Ces rôles sont ceux d'agent de changement et de consultant interne.

Il ressort de notre étude que le rôle d'agent de changement en formation fait augmenter le niveau d'efficacité RH dans les PVD. Notre revue de littérature a mis en exergue l'instabilité de l'environnement économique et social des PVD (Cossi, 2010). Ces derniers opérant dans des milieux turbulents doivent avoir des capacités d'adaptation élevées. Les agents de changement deviennent des acteurs prépondérants notamment pour adapter les programmes de formations aux besoins qui sont en perpétuelle mutation. Rappelons que les économies des PVD sont marqués par des changements structurels profonds qui impactent sur leur croissance. Les organisations sont confrontées à un contexte de mondialisation turbulent et des rapports nord-sud souvent instables. L'ajustement des politiques RH et

l'investissement adapté aux ressources limitées (budgets restreints) sont sans conteste un défi majeur des prochaines décennies. Les DRH doivent participer à la mise en place des changements organisationnels et prendre les actions nécessaires à une adaptation efficace du capital humain. Au niveau conceptuel, ces constats sont conformes aux travaux d'Ulrich (1996, 2015) qui définit l'agent de changement comme un acteur crucial pour l'efficacité RH. D'après l'auteur, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement se confondent de plus en plus. Dans un monde où l'évolution des positions est de plus en plus rapide, le DRH stratège est également celui qui participe pleinement aux mutations de l'environnement. Zeville (2008) soutient que les DRH doivent être en mesure d'analyser et d'anticiper les changements dans l'environnement pour proposer des plans RH alignés sur le contexte stratégique de l'entreprise. Dans la même logique, l'étude de Price Waterhouse Coopers (2008) classait en premier le changement de style de management parmi les premiers défis à court terme à relever par les DRH en Afrique. Les organisations des PVD doivent ainsi orienter leur GRH vers une gestion plus stratégique et assumer de nouveaux rôles orientés vers la gestion du changement.

Le deuxième rôle ayant un impact sur l'efficacité RH est celui de consultant interne. Ce rôle aurait un effet négatif sur l'efficacité des DRH. Théoriquement, la DRH qui assume ce rôle de consultant interne joue un rôle positif de conseiller RH en formation dans l'organisation (Le Louarn, 2008). Elle intervient au niveau opérationnel et propose des solutions adaptées au contexte social. Le sens négatif de la relation nous interpelle et ne peut s'expliquer que par le contexte propre aux PVD. Souvent, les DRH qui tendent à assumer des rôles de conseillers en RH doivent avoir atteint une certaine maturité dans leurs pratiques (planification RH à moyen et long terme, système d'information efficace, alignement RH sur les plans de développement, gestion par valeurs, audits sociaux, pouvoir décisionnel renforcé, etc.), ce qui n'est pas le cas dans les PVD. Certains souligneront que les rôles de conseillers sont bloqués par le cadre institutionnel dans les PVD. Ces rôles se développeront avec plus d'efficacité lorsque les obstacles structurels seront levés. Par exemple on constate que les DRH dans les PVD sont souvent encore partie intégrante des Directions des Affaires financières (DAF), ce qui limite leurs champs d'action et les confine dans des activités routinières, administratives.

Au niveau des compétences des professionnels RH, les résultats indiquent qu'aucune des variables n'a d'impact significatif sur l'efficacité RH. Ce résultat est pour le moins surprenant. Pourtant sur le plan théorique, si la majorité des auteurs établissent des liens entre les compétences des professionnels RH et l'efficacité des DRH (Ulrich, 2015), des experts ont nuancé leurs propos à ce sujet. Certains ont remis en cause les relations positives connues entre les compétences des professionnels et l'efficacité organisationnelle (Merck et Sutter, 2009). Ils ont dénoncé surtout l'exagération des effets de la gestion des compétences souvent présentée comme une panacée à tous les défis de GRH (Belout et Martel, 2015). Ils soulignent aussi qu'elle peut nuire entre autres à la loyauté des employés et par ricochet à l'efficacité RH. Un conseiller RH en formation qui ne peut mener à termes ses programmes de renforcement de capacité développe finalement une frustration qui le rend démotivé et inefficace. Dans le contexte des PVD, l'effet de la compétence est affaibli (sinon anéanti) par les blocages structurels qui priment sur l'ensemble des processus de gestion. Par exemple au Burkina Faso, le fait que les ministres ont changé plusieurs fois durant les 5 dernières années en raison de l'instabilité politique, nuit à la performance des programmes de formation qui sont remis en question par les équipes nouvellement nommées. La planification RH devient quasi impossible car les priorités changent en permanence dans la fonction publique alors que les réformes administratives se multiplient. Au Bénin, après un effort de structuration des DRH dans la fonction publique entre 2010 et 2016 (création des DRH dans les ministères, définition de missions et rôles des responsables RH), la nouvelle équipe issue de l'élection présidentielle de 2016 a ordonné la suppression des DRH (récemment créées par l'ancienne équipe dirigeante) et leur fusion avec les directions administratives et financières (DAF). Les responsables RH se retrouvent ainsi cantonnées dans des rôles purement administratifs avec un pouvoir limité et sous la coupole de responsables financiers.
Cette étude exploratoire a permis de cerner les déterminants liés aux compétences des professionnels RH et aux types de rôles des DRH sur l'efficacité de la gestion du capital humain dans les PVD. Elle a eu l'avantage de proposer un nouveau cadre conceptuel et d'initier de nouvelles pistes de réflexion sur l'optimisation de leur gestion sociale. Au niveau des limites et pour des raisons de faisabilité, notre modèle ne tient pas compte de certaines variables organisationnelles cruciales dont entre autres la taille des organisations, l'ancienneté des DRH, les secteurs d'activité, la présence de syndicats, le niveau de centralisation de la GRH et la gestion par valeurs. Les futures recherches devront impérativement les intégrer dans leur cadre théorique et les tester empiriquement pour une meilleure compréhension de l'efficacité de la GRH dans les économies en développement.

Bibliographie

Afeti, G. , Adubra, A. Développement des compétences techniques et professionnelles tout au long de la vie pour une croissance socioéconomique durable de l'Afrique ; Triennale 2012 de l'ADEA sur l'éducation et la formation en Afrique, 2012.

Attisso, J., Lourdeur administrative : un nœud gardien pour le Togo, l'Indépendant Express, N° 237, 2012.

Banque Mondiale, Rapport sur Les réussites africaines, 2015.

Bellal, E. L'évolution de la gestion des ressources humaines au Maroc : dans GERRH «La problématique des ressources humaines au Maghreb», Colloque maghrébin sur les Systèmes de formation, stratégies d'entreprises et valorisation des ressources humaines, Faculté de droit de Rabat; Maroc, 1994.

Belout, A., Martel, S., Compétences des professionnels en ressources humaines et efficacité des DRH : Une étude de cas canadienne dans le domaine de l'ingénierie-conseil, Actes de l'Institut de l'Audit Social, Montréal, 2015.

Belout, A., Dolan, S.L., Guidoni, M. Efficacité organisationnelle et performance sociale, ISTE, UK, 2017 (sous presse).

Bensidoun, I., Gaulier G., Lemoine Ünal D. Les pays émergents dans le commerce international de l'UE ; Problèmes Economiques N. 2984, 2009.

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

Cascio, W., Boudreau, J., Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives, New Jersey, FT Press, 2008.

Chasseriaux, J.-M. Construire ensemble la société du savoir. Afrique contemporaine, Éditeur : De Boeck Supérieur , 2004, p. 163-178.

Chenaf-Nicet. Les pays émergents : performance ou développement ? dans http://www.laviedesidees.fr/Les-pays-emergents-performance-ou.html, 2014.

Chitou, I.. Éthique et pratique managériale dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : pourquoi tant de difficultés ? Le cas du Togo; Gestion et management public, Volume 1, N.4, 2013, p. 62.

Chloé Guillot-Soulez. La gestion des ressources Humaines; Gualino Éditions, 2015.

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

Cossi Venant C.Q. Financement public des systèmes éducatifs et croissance dans les PVD : Cas des Pays de l"Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), Éditions Universitaires Européennes, 2010.

De Sardan, J.P. Olivier. État, bureaucratie et gouvernance en Afrique de l'Ouest francophone : Un diagnostic empirique, une perspective historique, Lasdel, 2004.

DIORH . « Enquête sur la fonction Ressources Humaines au Maroc », DIORH, Casablanca, www.diorh.com, 2004.

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

Gannouni, K. Pour une gestion stratégique des ressources humaines au Maghreb, 10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique; Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, 2001.

Goldstein I. L., Ford J. K. Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation (4th ed.), Belmont; 2002.

Igalens, J. Peretti, J.M. Le Bilan social de l'entreprise, EPUB, 2015.

Kakdeu, L. Fuites des cerveaux en Afrique : ampleur et piste de solutions; Revue Afrique, mai 2015.

Kinvi, D.A Logossah. Capital Humain et croissance économique, Économie et prévisions, N.5, 1994, p.17-34.

Merck B., Sutter P. Gestion des compétences, la grande illusion, De Boeck; 1ère Édition, 2009.

Le Louarn, J.Y. Les tableaux de bord en ressources humaines: le pilotage de la fonction RH, Editions Liaisons, 2008.

Petersen; DT; Malone R.L.. The Personnel Effectiveness GRID: A new Tool for estimating Personnel Department System». Human Resource Management, Vol. 14, 10-21, 1975.

Price Waterhouse Coopers, Rapport sur les PVD, 2008.

Rougier E., Hugon P., Nicet-Chenaf D. Les effets de la crise mondiale sur les économies émergentes; Dans Émergences capitalistes au Sud, Karthala, Février 2013.

Ramsingh, O. Renforcement de la Professionnalisation de la Gestion des Ressources Humaines dans la Fonction Publique en Afrique, 2010.

Severino, JM. La situation des pays en voie de développement, Les Tribunes de la santé 2008/4 (n° 21) ; Éditeur : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.); 2008, p. 31-39.
Samkocwa, René. Conception et validation d'un outil de mesure de l'efficacité du département des ressources humaines. Mémoire de Maitrise en sciences de la Gestion), HEC, Montréal, 1996.
Saint-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Brun, J.P. Relever les défis de la gestion des ressources humaines; 5ème édition; Chenelière Education, Montréal, 2017.
Saba T., Dolan S.L. La Gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles 5ème Édition, ERPI, 2013.
Tabassi, A.A., Abu Bakar, A.H. Training; Motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran, International Journal of Project Management, Vol.27 (5), 2009, p. 471-480.
Tsui, A. "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level, Administrative Science Quarterly, 35, 1990, p. 458-483.
Tsui, A. "Personnel Department Effectiveness: A Tripartite Approach", Industrial Relations, 23, N.2, 1984, p. 184-197.
Ulrich, D. The leadership Capital Index, Barrett-Koehler Publishers Inc., 2015.
Ulrich, D. Brockbank, W. ; HR competency Model ; Human Resource Competency Conference 2016; Michigan Ross ; Url: http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf, 2015 .
Ulrich, D. Human resource champions; Harvard Business School Press, 1996.
Ulrich, D. Brockbank, W.; HR competency Model ; Human Resource Competency Conference 2016; Michigan Ross ; Url: http://www.apg.pt/downloads/file954_pt.pdf, 2016.
Wachira, F. Améliorer la gestion des ressources humaines dans les directions du secteur public par l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), Cotonou, 2010 .

IMPACT DE LA PERCEPTION DE LA RSE SUR L'ATTRACTIVITE DE L'ENTREPRISE EN TANT QU'EMPLOYEUR : UNE ETUDE COMPARATIVE

Laïla BENRAÏSS-NOAILLES
IRGO, IAE Bordeaux
laila.benraiss-noailles@u-bordeaux.fr

Othman BOUJENA
NEOMA Business School
othman.boujena@neoma-bs.fr

Olivier HERRBACH
IRGO, IAE Bordeaux
olivier.herrbach@u-bordeaux.fr

Marc VALAX
Centre de recherche Magellan, IAE de Lyon
marc.valax@univ-lyon3.fr

Hind ENGLINGER
IRGO, IAE Bordeaux
englinger.hind@gmail.com

Résumé
Cette recherche s'interroge sur l'impact de la perception de l'engagement RSE de l'entreprise sur son attractivité en tant qu'employeur vis-à-vis de futurs jeunes diplômés en management. Une enquête par questionnaire a été administrée à 295 étudiants de Master 1 et 2 en sciences de gestion, dans des universités en France et au Maroc. Les résultats montrent globalement un faible impact de la perception de la RSE sur l'attractivité de l'employeur potentiel. Une analyse par pays permet de confirmer ce résultat.

Mots-clés
Perception de l'engagement RSE – Attractivité organisationnelle – Jeunes diplômés.

La dynamique économique et le contexte international déterminent souvent le comportement des organisations et, par conséquent, les attitudes et les comportements des salariés. Les scandales financiers à répétition, les controverses remettant en question les comportements éthiques des dirigeants d'entreprise ainsi que le réchauffement climatique ont fait de l'exemplarité en matière d'éthique des affaires et de respect de l'environnement un prérequis nécessaire. Par conséquent, il est difficilement envisageable aujourd'hui que l'entreprise, acteur primordial dans l'économie, ne fasse pas de la RSE une priorité stratégique au service de son environnement.

En France, les pratiques de la RSE ont fait l'objet d'un regain d'intérêt depuis le début du siècle. Les entreprises françaises consacrent une partie de leur rapport annuel à leurs engagements en matière de responsabilité sociale et de développement durable[46]. En 2013, cette obligation a été étendue aux

[46] L'article 116 de la loi NRE 2001.

entreprises dont l'effectif est supérieur à 500 salariés. Les pratiques se sont ainsi institutionnalisées très rapidement, au point que la plupart des entreprises du CAC 40 comptent un responsable de la RSE ou du développement durable en charge du déploiement de la stratégie sociétale de l'entreprise.

Aujourd'hui, sous l'impulsion de la législation française, la RSE inclut de plus en plus d'enjeux sociaux : la diversité, le handicap, l'égalité professionnelle. D'autres enjeux liés à la réputation de l'entreprise y figurent également : la conduite du changement et la gestion maîtrisée des restructurations, la promotion du dialogue social et la qualité de vie au travail, etc. Par conséquent, la RSE, dans sa conception d'origine et actuelle, va au-delà de l'alignement sur des standards législatifs pour couvrir une philosophie de management et un levier d'attraction et de *branding* social garantissant des conditions de travail équitables.
Au Maroc, le discours Royal, prononcé en 2005 à l'occasion de la troisième édition des Intégrales de l'Investissement, a incité les entreprises à mettre en place des indicateurs et outils de la RSE : *« La responsabilité sociale ne saurait se réduire à de la compassion charitable, dès lors qu'elle est une condition essentielle de la viabilité, de la rentabilité à long terme et de l'acceptabilité sociale des investissements et de la croissance économique. C'est dans cet esprit que Nous suivons, avec le plus haut intérêt, l'émergence d'un mouvement d'investissements et de placements financiers couplant les objectifs légitimes de rentabilité et de profits à des critères, non moins légitimes et universels, de responsabilité sociale et de développement humain et durable. Le Maroc, par sa législation et ses choix politiques et sociétaux, peut et veut être pour les investisseurs socialement responsables, un partenaire et une destination assumant pleinement les standards sociaux, environnementaux et de bonne gouvernance les plus avancés ».*
Sous cette impulsion Royale, la CGEM[47] a organisé dès 2005, d'une part, le premier prix qui vise à récompenser l'engagement des entreprises socialement responsables et, d'autre part, les assises de la RSE qui visent à promouvoir la RSE au Maroc. Cette confédération s'est depuis dotée d'une charte de responsabilité sociale, puis de son propre label social (Benraïss-Noailles et Bentaleb, 2014).
L'impact de l'ouverture du Maroc sur l'international a également participé à la prise en compte par les entreprises de leur responsabilité sociétale. En effet, la présence de filiales de multinationales, qui appliquent le cahier de charges des maisons-mères en termes de RSE, a impulsé les pratiques responsables. Une étude comparant les pratiques RSE d'entreprises marocaines cotées en bourse confirme ce constat. En effet, en se basant sur les engagements contenus dans les rapports développement durable disponibles sur les sites web institutionnels des entreprises étudiées, Benraïss-Noailles et Igalens (2013) concluent que les filiales de groupes français internationaux ont des pratiques visibles et une communication permettant de mieux comprendre les engagements RSE que les entreprises nationales.

1. Attractivité organisationnelle

L'attractivité organisationnelle renvoie aux *« avantages qu'un employé potentiel perçoit à travailler pour une organisation spécifique »* (Berthon *et al.,* 2005, p. 156). Elle impacte les salariés de l'entreprise en agissant sur leurs prétentions en matière de salaires : les salariés potentiels seraient prêts à faire des concessions sur le salaire si l'employeur jouit d'une bonne réputation (Cable et Turban, 2003). L'attractivité organisationnelle agit également sur d'autres attitudes des salariés telles que la motivation (Berthon *et al.,* 2005 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens *et al.,* 2007), la satisfaction (Bodderas *et al.,* 2011 ; Davies, 2008), l'engagement (Kunerth et Mosley, 2011 ; Priyadarshi, 2011 ; Vaijayanthi *et al.,* 2011 ; Love et Singh, 2011), la fidélité (Priyadarshi, 2011 ; Mignonac et al., 2006) et la rétention (Tulasi et Hanumantha, 2012 ; Love et Singh, 2011 ; Priyadarshi, 2011 ; Mignonac *et al.,* 2006).

Plusieurs recherches concluent à l'impact de l'attractivité sur l'intention de candidater et de rejoindre une entreprise (Agrawal et Swaroop, 2009 : Collins et Stevens, 2002), sur la probabilité d'accepter un poste et le taux de conversion des candidatures, sur le temps nécessaire pour pourvoir un poste et sur le nombre et la qualité des candidats (Highhouse *et al.*, 1999 ; Cable et Turban, 2003 ; Knox et Freeman, 2006 ; Agrawal et Swaroop, 2009 ; Lemmink *et al.*, 2003).

Les candidats potentiels utilisent diverses sources d'information pour se renseigner sur les employeurs, notamment celles qui ne sont pas volontairement données par l'entreprise (Cable et Turban, 2003). Parmi ces dernières figurent le bouche-à-oreille (Van Hoye, 2012) et les médias sociaux (Sivertzen *et al*., 2013). D'autres recherches empiriques ont montré que les candidats sont plus attirés par les entreprises bénéficiant d'un fort capital marque employeur (Highhouse *et al.*, 1999 ; Cable et Turban, 2003 ; Knox et

[47] Confédération Générale des Entreprises du Maroc-équivalent du MEDEF en France.

Freeman, 2006 ; Lemmink *et al.*, 2003). L'attraction qu'exerce la marque employeur sur les futurs diplômés a également été validée (Shahzad *et al.*, 2011 ; Agrawal et Swaroop, 2009).

2. RSE et attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur

Les entreprises tentent de se distinguer afin d'attirer les meilleurs candidats (Rynes, 1991). Des recherches montrent que le choix d'un emploi est influencé par les caractéristiques de l'emploi et de l'entreprise, comme la rémunération et la localisation (Chapman *et al.,* 2005). Cependant, ces variables ne permettent pas de différencier significativement les entreprises qui recherchent les mêmes profils de candidats (Lievens et Highhouse, 2003). En revanche, certaines pratiques en matière de RSE peuvent être fortement discriminantes et différencier une entreprise responsable des autres employeurs potentiels (Jones *et al.*, 2014).

Backhaus *et al.* (2002) montrent que la performance sociale (*corporate social performance*) augmente l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur. Ewing *et al.* (2002), quant à eux, considèrent les engagements en matière de RSE, quand ils sont tenus, comme des éléments d'actif liés à la perception de l'entreprise et à l'attrait qu'elle pourrait avoir.

Pour Grigore et Stancu, (2011), les entreprises engagées sociétalement jouissent d'une meilleure attractivité que les autres. Ils proposent un modèle dans lequel les valeurs, l'orientation RSE et les bénéfices pour les salariés découlant des pratiques RSE jouent un rôle médiateur entre les perceptions des salariés à l'égard de la RSE et la marque employeur (en termes d'employeur responsable). En effet, *« en mettant en œuvre une démarche RSE et en communiquant des informations à ce sujet, les organisations envoient des signaux au marché du travail qui vont renforcer leur attractivité »* (Capelli *et al.*, 2015, p. 6).

La perception de la RSE d'une entreprise est ainsi essentielle dans la construction de l'image de marque employeur et les choix des futurs postulants (Grigore et Stancu, 2011 ; Bhattacharya *et al.,* 2008 ; Backhaus *et al.* 2002 ; Albinger et Freeman, 2000 ; Turban et Greening, 1997).

Jones *et al.* (2014) ont identifié les principaux signaux RSE qui affectent l'attrait organisationnel. Il s'agit, d'une part, de la fierté attendue des candidats potentiels d'être associés à une organisation prestigieuse qui est louée pour ses actions RSE et, d'autre part, des conditions de travail attendues en raison des efforts de l'entreprise pour améliorer le bien-être des salariés à travers les pratiques responsables qui leur sont destinées.

Toutefois, les candidats ne disposent souvent pas d'informations pertinentes sur les engagements RSE des entreprises, ce qui constitue une limite aux recherches sur les effets de la RSE sur le recrutement (Sen *et al.,* 2006). Dans la pratique, les entreprises affichent, notamment sur leur site web, des valeurs qui doivent, à la fois, répondre aux attentes des jeunes diplômés en recherche d'emploi, particulièrement sensibles à ce moyen de communication, et montrer qu'elles sont responsables. Y sont inclues les pratiques de GRH et les opportunités de carrières, qui en font un lieu unique où travailler, et des informations relatives à la RSE. Ces messages sont utiles pour la construction, dans l'esprit des candidats potentiels, de la perception de la réputation du futur employeur : les candidats seraient attirés par les entreprises avec une bonne réputation (Cable et Turban, 2003 ; Edwards, 2010), la RSE contribue à cette réputation (Igalens et Point, 2010).

Les travaux d'Arachchige et Robertson (2011) ont montré que l'image d'une organisation peut-être écornée par les restructurations et les licenciements et la manière dont elle traite les salariés pendant ces périodes impacte son image en tant qu'employeur. L'attrait que pourraient avoir les salariés potentiels pour un employeur socialement responsable est ainsi influencé par les pratiques RSE orientées vers les salariés. Pour Kapoor (2010), les salariés sont des ambassadeurs de l'image de la marque employeur. Ils communiquent, à l'extérieur, sur les pratiques de gestion des ressources humaines qui leur sont destinées et les opportunités de carrière qui leur sont offertes. Pour Biel et Aaker (1993), ce bouche-à-oreille positif accroît la notoriété de l'employeur, génère les attitudes favorables et renforce les associations entre la marque et les attributs désirés.
A l'issue de cette revue de la littérature, nous avançons l'hypothèse suivante :

La perception de la RSE influence l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur

3. Méthodologie

Pour tester l'hypothèse formulée ci-dessus, une étude empirique quantitative a été réalisée auprès de deux échantillons d'étudiants dans deux pays différents. Les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire administré en ligne. Les échelles de mesure utilisées sont issues de la littérature et ont démontré de bonnes qualités psychométriques. Cette approche méthodologique est cohérente avec la posture épistémologique positiviste que nous avons adoptée dans le cadre de cette recherche, caractéristique de la plupart des investigations empiriques dans le domaine de la marque employeur à ce jour.

Mesure des variables

S'agissant de la perception de la RSE, c'est l'échelle de mesure de la perception de l'engagement RSE du futur employeur proposée par Jones *et al.* (2014) qui a été utilisée. Les items de cette échelle mesurent deux facettes de la perception de la RSE. D'une part, celle de la RSE-Communauté : 1) *« Cette entreprise rend à sa communauté (à l'échelle locale, nationale et / ou internationale) »*, 2) *« Cette entreprise participe à des activités bénévoles ou de bienfaisance »* 3) *« Cette entreprise est active dans l'aide à sa communauté »* et 4) *« Cette entreprise tente d'avoir une influence positive sur sa communauté »*.

D'autre part, quatre autres items mesurent la perception de la RSE-Environnement 1) *« Cette entreprise a une bonne politique environnementale »*, 2) *« Cette société est préoccupée par la durabilité de l'environnement »*, 3) *« Cette entreprise tente de réduire son impact sur l'environnement »* et 4) *« Cette société est une société respectueuse de l'environnement »*.

Les réponses à ces items relèvent d'une échelle de type Likert de 6 niveaux allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

Concernant l'attractivité, nous avons retenu une mesure globale de l'attractivité organisationnelle (Rampl et Kenning, 2014). Elle comporte trois items (exemple d'item : *« J'aimerais beaucoup travailler pour cette entreprise »*) évalués, comme pour l'échelle de mesure précédente, sur les six mêmes niveaux.

Présentation de l'échantillon

Le logiciel Sphinx a été utilisé pour concevoir et mettre en ligne le questionnaire qui a servi pour la collecte des données. Ce dernier a été diffusé, dans des universités marocaines (échantillon 1) et françaises (échantillon 2), par le biais d'un lien communiqué directement aux étudiants, mais également partagé sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Viadéo et Facebook) entre septembre et décembre 2016. Les questions filtres ont permis de ne conserver, pour cette étude, que les répondants en première et deuxième année de master professionnel en sciences de gestion. L'âge moyen des répondants du premier échantillon (n = 154) est de 23 ans et 11 mois. Les hommes représentent 65 % et les répondants en master 2 représentent 54,5 % de l'échantillon. Les 141 répondants du second échantillon ont un âge moyen de 23 ans et 6 mois. Les hommes représentent 56 % et les répondants en master 2 représentent 62,4 % de l'échantillon. Les deux échantillons sont ainsi issus de la génération Y, popularisée par Coupland (1991), c'est-à-dire les personnes nées entre 1977 et 1995.

4. Résultats

Analyse descriptive, échantillon marocain

La première question posée aux futurs diplômés les interroge sur l'entreprise dans laquelle ils comptent candidater dès l'obtention de leur diplôme. Une analyse descriptive des réponses montre, pour les répondants marocains, que les entreprises privées marocaines viennent en tête (49 %). Sont principalement concernées l'OCP[48] (13 %), le secteur bancaire (14 %) et des télécommunications (14 %). Les autres réponses sont réparties sur de nombreuses autres entreprises (principalement trois grands groupes Al Omrane, Managem et Menara Holding). Viennent ensuite les multinationales (30 %) – avec en tête trois ex-aequo : Renault, Procter & Gamble et Unilever, suivies par Google et L'Oréal[49] – et le

[48] Office Chérifien des Phosphates
[49] Ces entreprises figurent également sur le classement Universum 2015 (http://www.challenges.fr/emploi/20150623.CHA7223/marque-employeur-le-palmares-mondial-des-entreprises-preferees-des-etudiants.html). D'après la directrice

secteur public (21 %). Si l'on considère le passé de l'OCP (entreprise publique jusqu'en 2008, mais encore assimilée publique dans l'esprit des répondants), un tiers des étudiants interrogés aimeraient s'orienter vers ce secteur.

L'analyse descriptive montre également, d'une part, que les répondants s'apprêtent à être mobiles pour leur première recherche d'emploi (92 % chercheront un travail dans une autre ville, principalement Casablanca). D'autre part, la majorité des répondants de notre échantillon n'a pas d'expérience dans l'entreprise choisie (64 %). Cela montre que la notoriété de l'entreprise joue un rôle important dans le choix des répondants puisque ce dernier semble ne pas reposer sur la connaissance de l'entreprise à travers une première expérience (dans notre cas, les stages).

Analyse descriptive, échantillon français

Pour ce qui est des répondants français, deux secteurs arrivent en tête : l'agroalimentaire et les TIC (17 %). Les deux entreprises en tête de chaque secteur sont respectivement Danone et Google. Le troisième secteur le plus attractif et celui de la cosmétique avec L'Oréal (12 %). En quatrième position arrive le secteur de l'aéronautique (8,5 % des répondants), avec Dassault en tête.

36% des répondants indiquent qu'ils ne se rendront pas mobiles dans leur recherche future d'emploi, alors que plus de 20 % indiquent avoir l'intention de rechercher un premier emploi à l'étranger. Pour les répondants mobiles pour la recherche d'emploi, Paris et sa région arrivent en tête pour 34 %.

Résultats de l'analyse exploratoire

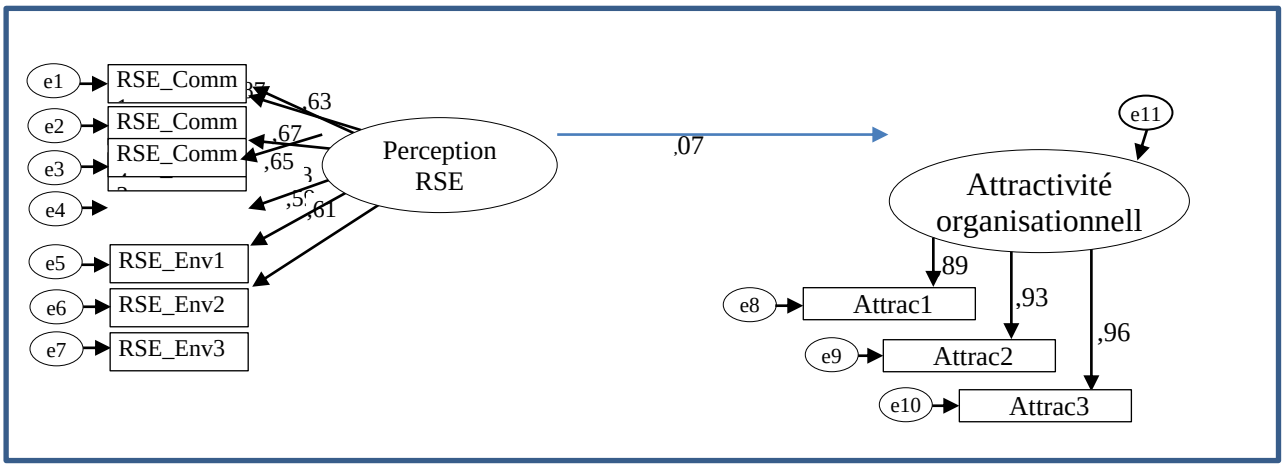
L'analyse exploratoire de l'échelle de mesure de la perception de la RSE montre qu'elle explique 50 % de la variance totale (tableau 2). La structure obtenue est unidimensionnelle puisque sept des huit items de l'échelle chargent sur un axe. La seconde dimension a été supprimée puisqu'elle est mono-item. Le tableau 1 montre la structure factorielle de l'échelle avant épuration.

L'analyse exploratoire de l'échelle de mesure de l'attractivité organisationnelle montre, quant à elle, la structure unidimensionnelle attendue et explique 81 % de la variance (tableau 3).

Résultats de l'analyse confirmatoire et discussion

Le module AMOS du logiciel SPSS a été utilisé pour tester l'ajustement global du modèle aux données. La figure 2 présente les résultats obtenus.

Figure 2. Modèle de recherche



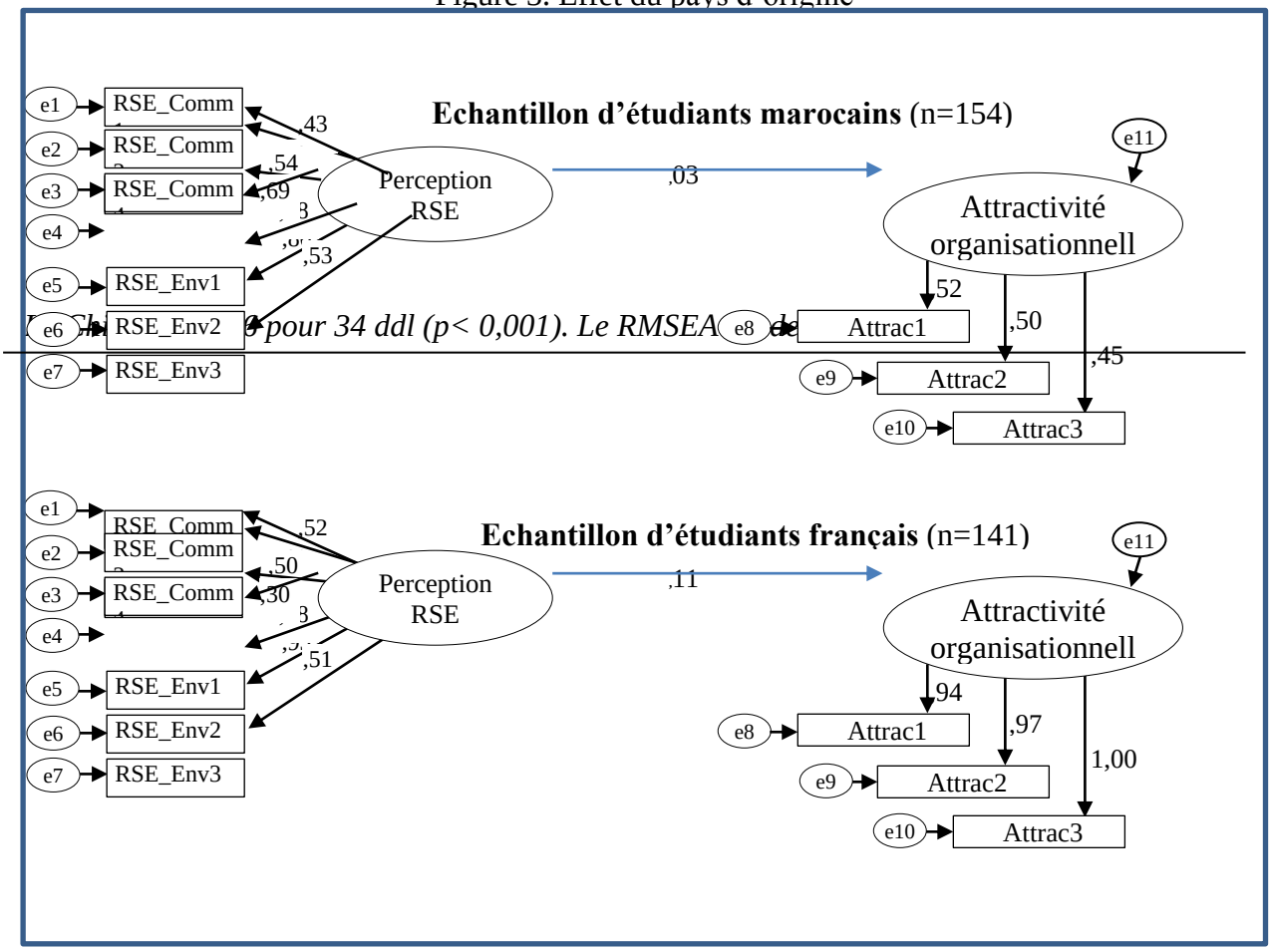
Le Chi-2 est de 57 pour 34 ddl (p< 0,001). Le RMSEA est de 0,048

Ces résultats montrent que l'impact de la perception de l'engagement RSE sur l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur est très faible. Les répondants ne seraient pas attirés par les entreprises du fait d'un

d'Universum France et Bénélux « Ces entreprises surfent totalement sur les aspirations de la génération Y. Elles renvoient aux étudiants une image sympathique et innovante tout en offrant un environnement multiculturel, voire une expatriation ».

fort engagement RSE de ces dernières. L'hypothèse formulée n'est de ce fait pas validée. Une analyse différenciée des deux échantillons permet de confirmer cet impact, en le nuançant légèrement. La figure 3 expose les corrélations du modèle séparément pour les deux échantillons.

Figure 3. Effet du pays d'origine



Le Chi-2 est de 48 pour 34 ddl (p< 0,001). Le RMSEA est de 0,055.

Il ressort de la figure 3 que l'impact de la perception du niveau d'engagement RSE de l'entreprise demeure non significatif que les répondants proviennent d'universités marocaines (0,03) ou d'universités françaises (0,11). L'hypothèse est de ce fait non vérifiée pour les deux échantillons.

4. Discussion

Plusieurs explications de nos résultats peuvent être proposées. La première provient du fait que la RSE s'est étendue à toutes les entreprises et ne constituerait plus un élément permettant leur différenciation. En effet, depuis l'obligation pour les entreprises (et leurs filiales) de communiquer sur leurs engagements et réalisations en matière de RSE, toutes les entreprises informent le public de leurs activités responsables à l'égard des salariés, de la société et de l'environnement. Distinguer les plus responsables des moins engagées requiert un œil d'expert et une analyse approfondie des rapports de développement durable, souvent inaccessible au grand public. Ces informations relatives à la RSE – sauf quand elles sont négatives et médiatisées et entachent la réputation de l'entreprise (exemple de Nike dans l'affaire liée au travail des enfants ou encore de Orange, ex-France Télécom, deux affaires largement relayées par la presse) – n'impactent pas le choix et la notoriété spontanée de celles dont la réputation est perçue positivement.

Toutefois, la corrélation légèrement plus élevée pour l'échantillon issu des universités françaises pourrait provenir de l'enseignement de la RSE dans les filières de gestion de ces universités, qui a pu sensibiliser les répondants à cette dimension chez un employeur potentiel. Il est possible que cette sensibilisation ait

pu – au moins chez certains répondants – produire des effets positifs, comme cela a déjà été constaté pour des étudiants aux Etats-Unis (Jones *et al*., 2014) – un pays qui a mis encore davantage mis en avant la notion de RSE dans les discours véhiculés par les entreprises.
La connaissance des dimensions culturelles dominantes pourrait également apporter un éclairage supplémentaire à cette légère différence. La culture plutôt collectiviste prépondérante au Maroc pourrait rendre la dimension RSE des entreprises évidente puisque les actions et les engagements RSE de ces dernières sont attendus. Dès lors, les candidats potentiels ne prêteraient que peu d'attention à ces actions pour différencier les entreprises dans leur quête d'emploi, et les messages RSE ne serait donc pas aussi nécessaires que dans d'autres contextes. Des travaux antérieurs ont montré une influence de la culture sur l'impact des perceptions de la RSE et de (Kang et Alcantara, 2011).
Enfin, une autre explication pourrait provenir de la crainte de manipulation, les candidats seraient plus vigilants à la crédibilité des messages diffusés par les entreprises quant aux actions RSE. La RSE est souvent considérée comme un argument publicitaire, tant sa présence s'accroît dans la communication publicitaire ou institutionnelle (Gauthier, 2006). A force d'y être confrontés, un effet de neutralisation du message pourrait être apparu. Du point de vue managérial, ceci pourrait d'ailleurs questionner l'importance de ce type de message, au moins par rapport à une cible de jeunes diplômés. En tout état de cause, il est nécessaire de veiller à la crédibilité des messages envoyés, afin d'éviter les effets négatifs potentiellement engendrés par des messages perçus comme non crédibles.

Conclusion

Cette recherche conclut à un impact non significatif de la perception de l'engagement RSE de l'employeur potentiel pour les répondants issus d'universités aussi bien françaises que marocaines. Il conviendrait d'approfondir ce résultat dans le cadre de recherches futures, afin de comprendre les attentes à l'égard de la RSE dans les deux contextes.

En effet, dans une future recherche, nous pourrions questionner l'influence de la communication RSE sur l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, en différenciant les aspects liés à l'environnement de ceux relatifs aux engagements de l'entreprise dans la communauté. Cela pourrait être envisagé en étudiant la réaction des candidats potentiels à différents profils d'entreprises, déterminés préalablement, en utilisant la méthode des scénarios.

Cette recherche présente des limites qu'il conviendrait de souligner. La première est inhérente à l'échantillon. D'une part, les répondants, issus de première et deuxième année de master professionnel, ne sont pas de ce fait en situation réelle de recherche d'emploi, pouvant idéaliser leur employeur potentiel. Il serait pertinent de les solliciter de nouveau, une fois diplômés et présents sur le marché du travail, pour apprécier l'évolution de leurs perceptions de l'engagement RSE de leur employeur potentiel. D'autre part, ces candidats n'ayant pas été dans une situation réelle de recherche d'emploi, ils n'ont pas pu disposer du temps nécessaire pour rechercher des informations sur les entreprises choisies. Ces dernières ont été citées par les répondants de manière spontanée (notoriété spontanée). Selon les informations qu'ils auraient pu trouver sur l'engagement RSE de l'entreprise choisie, ils auraient été enclins à modifier leur choix.

Une autre limite est d'ordre méthodologique. L'échelle de mesure de l'attractivité organisationnelle de Berthon *et al.* (2005) aurait pu donner des résultats différenciés. En effet, elle est constituée de cinq dimensions de l'attractivité (Valeur intérêt, Valeur sociale, Valeur économique, Valeur de développement et Valeur application des connaissances) les résultats auraient pu montrer quelles dimensions sont les plus impactées par la perception des engagements RSE de l'employeur.

Bibliographie

Aaker D. A. (1991). *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of the Brand Name*, New York: The Free Press.

Aggrawal R. K. et Swaroop P. (2009). "Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates", *Vision-The Journal of Business Perspectives*, vol. 13, n° 3, 41-49.

Albinger H. S. et Freeman S. J. (2000). "Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations", *Journal of Business Ethics*, vol. 3, n° 28, 243-253.

Ambler T. et Barrow S. (1996). "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, vol. 4, n° 3, 185-206.

Arachchige B. J. H. et Robertson A. (2011). "Business student perceptions of a preferred employer : A study identifying determinants of employer branding", *The IUP Journal of Brand Management,* vol. 8, n° 3, 25-46.

Backhaus K., Stone B. et Heiner S. J. (2002). "Exploring relationship between corporate social responsibility and employer attractiveness", *Business and Society*, vol. 41, n° 3, 292-318.

Benraïss-Noailles L. et Bentaleb C. (2014). « Etat des lieux de la RSE au Maroc ». In *Ressources humaines et responsabilités sociétales. Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti,* Ouvrage collectif sous la direction de Frimousse S., Igalens J., Orsoni J. et Thévenet M. Editions EMS, 253-262. 362 p.

Benraïss-Noailles L. et Igalens J. (2013). « La RSE en vitrine : L'empreinte des maisons mères », *Revue Economia*, juin. Consultable : http://economia.ma/content/rse-en-vitrine-l%E2%80%99empreinte-des-maisons-m%C3%A8res.

Berthon P., Ewing M. et Hah L. (2005). "Captivating company : Dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, vol. 24, n° 2, 151-172.

Bhattacharya C. B., Sen S. et Korschun D. (2008). "Using corporate social responsibility to win the war for talent". *MIT Sloan management review*, vol. 49, n° 2.

Biel A. L. et Aaker D. A. (1993). *Brand Equity & Advertising : Advertising's Role in Building Strong Brands*. Lawrence Erlbaum.

Bodderas M., Cachelin J.-L., Maas P. et Schlager T. (2011). "The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation", *Journal of Services Marketing*, vol. 25, n° 7, 497-508.

Cable D. M. et Turban D. B. (2003). "The value of organizational image in the recruitment context : A brand equity perspective", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n° 11, 2244-2266.

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*, 2015/2 n° 96, 3-23.

Chapman D. S., Uggerslev K. L., Carroll S. A., Piasentin K. A. et Jones D. A. (2005). "Applicant attraction to organizations and job choice : A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes", *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n° 5, 928-944.

Collins C. J. et Stevens C.K. (2002). "The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand equity approach to recruitment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 6, 1121-1133.

Davies G. (2008). "Employer branding and its influence on managers", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n° 5/6, p. 667-681.

Edwards M. R. (2010). "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, vol. 39, n° 1, 5-23.

Ewing M. T., Pitt L., de Bussy N. M. et Berthon P. (2002). "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, vol. 21, n° 1, 3-22.

Gauthier C. (2006). « Marketing et développement durable ». In *Le développement durable au cœur de l'entreprise*, coordonné par E. Reynaud, Dunod, Paris. 256 p.

Grigore G. et Stancu A. (2011). "The role of corporate social responsibility in building employer's brand", *Transformations in Business & Economics*, vol. 10, n° 2 B. 741-753.

Highhouse S., Zickar M. J., Thorsteinson T. J., Stierwalt S. L. et Slaughter J. E. (1999). "Assessing company employment image : An example in the fast food industry", *Personnel Psychology*, vol. 52, n° 1, 151-172.

Igalens J. et Point S. (2010), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*. Editions Dunod. 244 p.

Jones D. A., Willness C. R. et Madey S. (2014). "Why are job seekers attracted by corporate social performance ? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms", *Academy of Management Journal*, vol. 57, n° 3, 383-404.

Kang, S. K. et Alcantara, L.L. (2011). "The impact of corporate social responsibility activities on organisational attractiveness across different cultures". *International Employment Relations Review*, vol. 17, no 2, p. 37-55.

Kapoor V. (2010). "Employer branding : A study of its relevance in India", *The IUP Journal of Brand Management*, vol. 7, n° 1-2, 51-75.

Knox S. et Freeman C. (2006). "Measuring and managing employer brand image in the service industry", *Journal of Marketing Management*, vol. 22, n° 7-8, 695-716.

Kunerth B. et Mosley R. W. (2011). "Applying employer brand management to employee engagement", *Strategic HR Review*, vol. 10, n° 3, 19-26.

Lemmink J., Schuijf A. et Streukens S. (2003). « The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions", *Journal of Economic Psychology*, vol. 24, n° 1, 1-15.

Lievens F., Van Hoye G. et Anseel F. (2007). "Organizational identity and employer image : Towards a unifying framework", *British Journal of Management*, vol. 18, n° s1, 45-59.

Lievens F. et Highhouse S. (2003). "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer", *Personnel Psychology*, vol. 56, 75-102.

Love L. F. et Singh P. (2011). "Workplace branding : Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys", *Journal of Business Psychology*, vol. 26, n° 2, 175-181.

Mignonac K., Herrbach O. et Guerrero S. (2006). "A matter of prestige? Examining the role of perceived organizational image in turnover intentions of key people", 15ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS).

Priyadarshi P. (2011). "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment and turnover", *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 3, 510-522.

Rampl L. V. et Kenning P. (2014), "Employer brand trust and affect : Linking brand personality to employer brand attractiveness", *European Journal of Marketing*, vol. 48, n° 1-2, 218-236.

Rynes S. L. (1991). "Recruitment, job choice, and post-hire consequences : A call for new research directions". In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 2: 399–444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Sen S., Bhattacharya C. B. et Korschun D. (2006). "The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships : A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n°2 158-166.

Shahzad K., Gul A., Khan K. et Zafar R. (2011). "Relationship between perceived employer branding and intention to apply : Evidence from Pakistan", *European Journal of Social Sciences*, vol. 18, n° 3, 462-467.

Sivertzen A. M., Nilsen E. R., Olafsen A. H. (2013). "Employer branding : Employer attractiveness and the use of social media", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, n° 7, 473-483.

Tulasi D. V. et Hanumantha R. P. (2012). "Employer brand in India : A strategic HR tool for competitive advantage", *Advances in Management*, vol. 5, n° 1, 23-27.

Turban D. B. et Greening D. W. (1997). "Corporate attractiveness : An interactionist perspective", *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 2, 184-193.

Vaijayanthi P., Roy R., Shreenivasan K. A. et Srivathsan J. (2011). "Employer branding as an antecedent to organization commitment : An empirical study", *International Journal of Global Business*, vol. 4, n° 2, 91-106.

Van Hoye G. (2012), "Recruitment sources and organizational attraction : A field study of Belgian nurses", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 21, n° 3, 376-391.

Tableau 1. Structure factorielle de l'échelle de mesure de la perception de la RSE avant épuration

Items	Composantes	
	1	2
RSE_Comm1 Cette entreprise rend à sa communauté (à l'échelle locale, nationale et / ou internationale).	,633	
RSE_Comm2 Cette entreprise participe à des activités bénévoles ou de bienfaisance.	,638	
RSE_Comm3 Cette entreprise est active dans l'aide à sa communauté.	,664	
RSE_Comm4 Cette entreprise tente d'avoir une influence positive sur sa communauté	,645	
RSE_Env1 Cette entreprise a une bonne politique environnementale.	,589	
RSE_Env2 Cette société est préoccupée par la durabilité de l'environnement.	,608	
RSE_Env3 Cette entreprise tente de réduire son impact sur l'environnement.	,528	
RSE_Env4		,822
Alpha de Cronbach	0,60	

Les corrélations inférieures à |0,4| ont été supprimées

Tableau 2. Structure factorielle de l'échelle de mesure de la perception de la RSE après épuration

Items	Composante
RSE_Comm1 Cette entreprise rend à sa communauté (à l'échelle locale, nationale et / ou internationale).	,636
RSE_Comm2 Cette entreprise participe à des activités bénévoles ou de bienfaisance.	,647
RSE_Comm3 Cette entreprise est active dans l'aide à sa communauté.	,679
RSE_Comm4 Cette entreprise tente d'avoir une influence positive sur sa communauté	,651
RSE_Env1 Cette entreprise a une bonne politique environnementale.	,524
RSE_Env2 Cette société est préoccupée par la durabilité de l'environnement.	,573
RSE_Env3 Cette entreprise tente de réduire son impact sur l'environnement.	,621
Alpha de Cronbach	0,60

Les corrélations inférieures à |0,4| ont été supprimées

Tableau 3. Structure factorielle de l'échelle de mesure de l'attractivité organisationnelle

Items	Composante
ATTGR1 Je pourrais accepter une offre d'emploi de cette entreprise.	,881
ATTGR2 J'ai l'intention de postuler dans cette entreprise.	,903
ATTGR3 J'aimerais beaucoup travailler pour cette entreprise.	,910
Alpha de Cronbach	0,880

Les corrélations inférieures à |0,4| ont été supprimées

DISCOURS DES BANQUES MAROCAINES SUR LEUR PRATIQUE DE LA GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES: QUELLE TENDANCE STRATEGIQUE ?

Amine BOUCHIKHI
Doctorant, FSJES, Université Ibn Tofail
Kenitra
amine.bouchikhi@gmail.com

Youssef KHATORI
Professeur Chercheur, FSJES, Université Ibn Tofail
Kenitra
khatori.youssef@gmail.com

Hindou BADDIH
Professeur Habilitée, Vice-doyen chargée de la recherche
FSJES, Université Ibn Tofail
Kenitra
baddih_hind@yahoo.fr

Résumé :
L'objectif principal de cet article est d'analyser le discours des entreprises, notamment des banques marocaines, sur leurs pratiques de responsabilité sociale. A travers une analyse thématique, appuyée par une analyse de fréquences concernant des dimensions liées à la Gestion Responsable des Ressources Humaines dans les rapports de responsabilité sociale des principales banques opérant au Maroc, notre but est d'évaluer et d'analyser l'importance accordée par ces banques à la dimension humaine dans leurs rapports de responsabilité sociale, d'en étudier les significations, et d'en discuter les éventuelles interrelations.
Les résultats démontrent, d'une part, une hétérogénéité dans le mode de construction des rapports sociaux des banques étudiées et, d'autre part, l'importance accordée au sein de ces rapports, aux dimensions liées aux : Publication des données sur les employés ; la formation à l'emploi ; ainsi que la Rémunération et les avantages sociaux.
Par ailleurs, cette étude traite seulement l'aspect déclaratif de l'engagement de ces institutions dans des pratiques responsables envers leurs employés. Il ouvre ainsi la voie pour étudier, d'une manière opérationnelle, le degré de respect de ces engagements.

Mots-clés : RSE, Ressources Humaines, Gestion Responsable, Banques Marocaines, Discours, tendance stratégique.
Keywords: CSR, Human Resources, Responsible Care, Moroccan banks, Speeches, strategic trend.

Introduction :
L'émergence du concept de responsabilité sociale et sociétale, ainsi que le nombre important de travaux de recherche qui y sont consacrées, traduisent l'intérêt accru et l'attention particulière portée aux interactions entre les hommes d'une part, et entre l'Homme, les organisations humaines et la nature d'autre part. La notion de responsabilité sociale des entreprises dénote ainsi une prise de conscience

encore plus importante, quant aux conséquences négatives que les activités des entreprises peuvent avoir sur la communauté humaine de l'environnement.

La RSE, en tant que concept en maturation, est à la recherche de ses marques et est entrain de conquérir ses lettres de noblesse sur la scène internationale. Le débat s'est institutionnalisé, divers acteurs y contribuent et diverses régions du monde aussi. Mais le Maroc est à la recherche de sa place dans ce débat, tant par les initiatives que par l'insertion dans l'agenda international.

Comme manifestation du rapport entre l'entreprise et la société, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), bien qu'elle ait été définie de différentes manières, demeure communément représentée autant que modèle de gestion, comme l'explique Sahlin-Andersson (2006). Il se traduit par l'adoption, par les organisations, de pratiques prenant en considération les attentes sociales et qui paraissent légitimes, modernes et attrayantes aux yeux de leurs employés, collaborateurs, clients et autres partenaires (parties prenantes). Une telle représentation correspond davantage à la vision anglosaxone de la RSE et demeure encore proche de la définition de Bowen (1953), qui la définie en faisant référence aux obligations des dirigeants d'entreprises de formuler des stratégies, de prendre des décisions et de suivre des plans d'actions favorables aux objectifs et aux valeurs de la société.

Mais malgré l'intérêt persistant qu'on y accorde, le seul consensus qui semble exister concernant le concept de RSE est son caractère ambigu. La Gestion Responsable des Ressources Humaines, s'expose aussi à la même problématique. Aussi, la performance sociale de l'organisation, fondée sur la théorie des parties prenantes dans son aspect éthique et normatif, place le personnel comme acteur légitime et l'un des plus importants de celle-ci.[50]

Contrairement à plusieurs pays développés, où la performance en matière de RSE s'imposa par des obligations légales[51], le Maroc a intégré cette pratique, à priori, par des normes volontaires et institutionnelles, pratique qui n'en est d'ailleurs que dans sa phase embryonnaire, puisque l'Etat n'a manifesté son engagement vis-à-vis de la RSE qu'à partir de l'année 2005[52]. Qui lui a permis d'institutionnaliser cette dernière, et d'encourager de plus en plus d'entreprises à s'y impliquer d'une manière spontanée.[53]

Nous proposons ici d'étudier la RSE vis-à-vis d'une seule partie prenante : les employés ou les ressources humaines dans les banques Marocaines. La question centrale est donc : au travers de leurs discours, comment peut-on évaluer le degré d'implication des banques marocaines dans des pratiques de gestion responsable de leurs ressources humaines ? Afin de répondre à cette question nous procèderons d'abord à une revue de littérature liée au concept de RSE et de la théorie de dépendance des ressources dans la Gestion des Ressources Humaines (partie 1). Par la suite, en s'inspirant des travaux menés dans ce sens par Ramboarisata (2008) sur les pratiques responsables au sein des banques canadiennes[54], nous procéderons à l'analyse des principales thématiques abordées par les banques marocaines dans leurs rapport de responsabilité sociale, les principales tendances seront dégagées et étudiées (partie 2).

1. Les fondements conceptuels sur la notion RSE :

L'histoire du concept de RSE révèle d'abord le passage d'une logique de justification, portant sur les obligations strictes des entreprises, à une réflexion sur les processus et les comportements volontaires constitutifs d'une stratégie de réponse des entreprises aux pressions sociales, qualifiée de « responsiveness » (Réactive). Les premières définitions de la notion de RSE s'opposent sur l'étendue et la nature des obligations que les entreprises doivent respecter. En effet, la responsabilité des entreprises s'étend-elle à des dimensions sociétales, relevant paradoxalement de leur degré de citoyenneté ? Pour les tenants d'une vision minimaliste de cette RSE, ces obligations se limitent à la maximisation du profit pour l'actionnaire. Ainsi, au moment même de sa diffusion, le concept de RSE fait l'objet de critiques de la part d'économistes qui, en définitive, en dénient l'existence (Friedman, 1962).

---

[50] Théorie introduite dans quelques travaux fondateurs durant les années 1970 par Sethi, 1975 ; Preston et Post, 1974 et développée notamment par les travaux de Caroll en 1979, ensuite synthétisée sous forme d'un cadre théorique intégrateur par Wood (1991) et formulée en termes opératoires par Clarkson (1995).

[51] Les législateurs et les gouvernements de différents pays développés se sont mobilisés de diverses façons (par exemple, consultation publique au Québec ; adoption de lois en France, au Canada et aux Etats-Unis ; création de partenariats avec les entreprises au Royaume-Uni et en Hollande, etc.) pour favoriser les pratiques liées à la RSE (Lovasoa Ramboarisata et al. 2008).

[52] C'est à l'occasion des « Intégrales de l'investissement » organisées par la Direction des investissements extérieurs, en Octobre 2005, que les autorités marocaines ont clairement exprimé leur adhésion aux valeurs de la RSE.

[53] Par exemple Les entreprises marocaines qui bénéficient du label de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines - CGEM- sont distinguées pour leur engagement en faveur de la RSE.

[54] Fruit d'une recherche commanditée par le programme des services financiers et politique publique de Schulich Business School (Université York). (Lovasoa Ramboarisata et al. 2008).

A l'opposé, les partisans d'une approche de « stakeholders » (Parties prenantes) intègrent à ces obligations la nécessité, pour les entreprises, de prendre en compte les valeurs promues par la société et de s'engager dans les domaines de l'écologie, de l'aide sociale, de l'intégration socioculturelle, etc. En réaction à ce débat théorique jugé peu fertile, un courant de recherche s'est ensuite développé, se focalisant sur les manières d'agir des entreprises en matière de RSE et sur les outils et les moyens à mettre en œuvre pour l'exercer concrètement. Ainsi le concept de « sensibilité sociétale » se construira-t-il autour de l'idée d'une réponse volontaire des entreprises aux attentes de la société au travers de politiques et d'actions dépassant leurs strictes obligations légales. La notion de performance sociétale de l'entreprise se présente alors à la suite de ces développements comme un concept de synthèse, intégrant à la fois la détermination des obligations que doivent respecter les entreprises, la prise en compte de leurs politiques de gestion et la mesure des résultats et conséquences de leurs démarches volontaires. Ainsi, avec l'émergence du concept de « corporate social performance » (Performance sociale des entreprises), la réflexion sur la RSE s'oriente-t-elle dans une logique de mesure de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociale, en particulier dans le but de relier sa performance sociétale à sa performance financière. Au moment de l'émergence de travaux portant sur la performance sociétale de l'entreprise, une autre approche va se développer, pour attirer l'attention de l'entreprise sur la nécessité de se référer à une éthique, à travers le concept de « rectitude sociétale ». Le recensement des définitions théoriques de la RSE conduit donc Gond et Mullenbach-Servayre (2003) à distinguer au moins six types d'approches différentes et trois phases d'élargissement (Pougnet-Rozan Stéphanie, 2006) de la notion. Les praticiens d'entreprise disposent donc d'un large choix de conceptions sur lesquelles fonder leurs éventuelles mises en oeuvre de RSE.

Au terme d'une brève revue historique, essentiellement basée sur les travaux de Gond et Mullenbach-Servayre (2003), retenons surtout ce que ces demiers qualifient de « sphères d'ambiguités entourant la notion de RSE », sur le plan sémantique d'abord, du fait de la multiplicité des appellations utilisées pour réfléchir au phénomène de RSE, au niveau théorique ensuite, le concept restant en attente d'un consensus, et enfin d'un point de vue idéologique, puisque les objectifs poursuivis par les auteurs de même que les sources qu'ils mobilisent pour traiter de la RSE sont divers (Pailot, 2005). La proliféradon de conceptions aux frontières poreuses (Pougnet-Rozan, 2006), tantôt synonymes et tantôt concurrentes, contribue à conférer au phénomène de la RSE une géométrie singulièrement variable. Nous allons voir que dans le contexte Marocain, le concept RSE est assujetti au même type d'ambiguités.

2. Une RSE timide au Maroc : Peu de discours et très peu de pratique !

Comme sus-cité, on n'a commencé à parler de RSE au Maroc qu'à partir d'Octobre 2005, à l'occasion des « Intégrales de l'investissement » organisées par la Direction des investissements extérieurs. Ainsi le message royal livré aux participants, lors de la 2ème conférence de la mise à niveau environnementale sous le thème « L'Investissement Socialement Responsable », était hautement symbolique de l'engagement du Maroc en faveur du DD et de la RSE, dans le mesure où il insiste sur le caractère volontaire et non-obligatoir, sur le plan juridique, de la RSE dans l'action des entreprises Marocaines. Des auteurs (M'Hamdi et Trid, 2009) ont essayé de démontrer les rapports favorables, positifs et logiques entre, d'un côté, la ratification par le Maroc de quelques conventions internationales (la dernière signée en 2006 dans le cadre de l'amélioration du droit de travail), l'existence de certaines normes (et normalisateurs)[55] qualité, l'adhésion de certaines entreprises Marocaines au Global Compact[56] et Global Reporting Initiative[57], et d'un autre côté, la sponsorisation des actions de RSE par les entreprises Marocaines. Ce rapport ambiguë, s'il existe, ne démontre pas clairement le pourquoi du comment sur les pratiques RSE, ne montre pas non plus le degré d'appropriation par les entreprises de ce concept, mais bien au contraire, il montre à quel point le discours sur la RSE est poreux au Maroc, laissant place à une utilisation abusive du concept.

Du point de vue institutionnel, il y a au MAROC une seule organisation qui confère le label RSE aux intéressés : La Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM). En l'obtenant, les entreprises reconnaissent observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de DD dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans

[55] Comme SNIMA (Service de Normalisation Industrielle Marocaine), CSIQP (Le Conseil Supérieur Interministériel de la Qualité et de la Productivité), CTNs (le Comité Techniques de Normalisation).

[56] Le Global Compact (Pacte Mondial en français) est une initiative lancée en 1999, sous l'impulsion de M. Kofi Annan. Ce pacte fédère les entreprises, les Nations Unies et les acteurs de la société civile autour de valeurs fondamentales.

[57] En adhérant au Pacte Mondial, les entreprises s'engagent à promouvoir le Développement Durable (DD). Elles marquent aussi leur volonté de communiquer sur les progrès qu'elles réalisent en matière de DD. Cette démarche est appelée « Communication sur le Progrès » (COP).

leur contribution à la création de valeur. Le Label RSE-CGEM est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services.
Dans cet article nous nous intéressons aux employés et leur importance dans le discours RSE des banques Marocaines.

2.1. Gestion Responsable des Ressources Humaines : Ou comment gérer socialement le capital humain dans le cadre de la théorie des ressources ?

Dans le cadre de la stratégie managériale des entreprises, la politique RH revêt un caractère primordial dans la réussite de celle-ci, permettant au capital humain de jouer un rôle prépondérant en tant que ressource.
Il importe d'abord de distinguer l'approche stratégique de l'approche traditionnelle en gestion des ressources humaines. L'approche traditionnelle, développée au cours des années 1980, est largement axée sur l'efficacité des tâches plutôt que sur le développement des humains (Analoui, 1998). Les pratiques touchant l'emploi et les relations de travail sont étudiées individuellement, plutôt que dans leur configuration d'ensemble. L'objectif est de formuler des propositions explicatives du lien direct entre ces pratiques RH et les mesures de la performance financière. Les travaux empiriques, quant à eux, visaient à valider de telles propositions. L'approche stratégique en GRH se distingue de par le fait qu'elle s'intéresse à l'intégration de l'ensemble des pratiques touchant le travail et les travailleurs au processus de décision stratégique des organisations (Karami et al., 2004). Une telle intégration est conçue non seulement comme une adaptation aux changements qu'impose continuellement le contexte, notamment les changements apportés par la mondialisation et les changements technologiques, mais aussi comme une démarche de création d'avantages concurrentiels (Miller, 1989).
Il semble donc que les approches traditionnelles, notamment la théorie de dépendance des ressources, demeurent prédominantes. Malgré l'introduction des concepts comme la durabilité, la triple reddition de compte et la RSE, qui imposent l'intégration des considérations sociales dont celles touchant les travailleurs dans les activités économiques des firmes, la finalité qui semble largement s'en dégager demeure instrumentale, soit le développement de compétences difficiles à imiter, à transférer et à substituer et créatrices d'avantages concurrentiels durables.
Les questions éthiques touchant l'emploi et les travailleurs sont conçues comme des enjeux ou des risques à gérer afin de satisfaire les objectifs stratégiques à long terme. La préoccupation pour la performance demeure centrale dans ce courant, mais celle-ci se conçoit dans un horizon temporel plus étendu. En ce sens, la satisfaction des travailleurs se sentant traités équitablement peut être considérée comme la variable médiatrice dans la relation entre la gestion éthique des ressources humaines et la performance à long terme (Lovasoa Ramboarisata et al. ,2008) bien qu'une telle explication n'ait pas été explicitement exprimée ainsi par les tenants de la théorie des parties prenantes appliquée à la GSRH.
Nous pouvons donc remarquer que l'évolution historique du concept de la RSE a été accompagnée par l'évolution dans la conception des pratiques de la GRH au sein de l'organisation, les deux tendances se rejoignent ainsi autour de la question de la gestion responsable des ressources humaines. Une conception selon laquelle les ressources humaines de l'entreprise constituent un élément clé de la stratégie globale de l'entreprise, une partie prenante essentielle à travers laquelle s'exprime la RSE. Son importance est d'autant plus pronocée qu'elle constitue à la fois l'objet et l'instigateur des pratiques responsables de l'organisation. Dans le cadre de cet article, nous nous pencherons les pratiques mise en place, par les organisations en faveur d'une gestion plus responsable de leurs RH. Nous nous interesserons au cas particulier des banques marocaines à travers le discours relaté dans leurs rapports sociaux. Notre objectif est d'identifier les principales thématiques qui revêtent, sur le plan du dicours, une importance pour les intitutions bancaires au Maroc concernant leur responsabilités envers leurs employés. Une démarche similaire a déjà été réalisée par Ramboarisata (2008) auprès des institutions bancaires canadiennes, elle consituera un important point de comparaison entre les deux contextes.

2.2. La Gestion Responsable des Ressources Humaines dans les rapports d'activités et RSE des Banques Marocaines :

Dans les pays nords Américains, la publication d'information sur la RSE est devenue, ces vingt dernières années, une pratique adoptée par de plus en plus d'entreprises. Plusieurs appellations ont été utilisées pour désigner le document dédié à la RSE: bilan social, rapport sociétal, rapport RSE (CSR report), rapport sur la citoyenneté corporative (Corporate Citizenship Report), rapport de développement durable, etc. Selon le pays et le secteur d'activités des entreprises, la publication d'information sur la RSE relève soit de la conformité légale soit du volontariat des entreprises.

Au début, cette pratique consistait en l'inclusion de données environnementales dans les rapports financiers traditionnels, surtout lorsque ce type d'informations comportait des incidences comptables. Par la suite, on a pu observer le développement des rapports environnementaux sous la forme de documents indépendants du rapport annuel et consacrés uniquement à rendre compte de la performance environnementale. La fin des années 1990 a donné lieu à la multiplication des rapports dits « dédiés » à la RSE, à l'intérieur desquels on retrouvait des informations sur la responsabilité des entreprises envers leurs clients, leurs employés (gestion des ressources humaines) et la communauté (contributions philanthropiques), en plus de l'inclusion de données sur la responsabilité environnementale. A contrario, les entreprises Marocaines engagées dans les démarches RSE, ont adopté *pour la plupart*, et dès le début, la dernière pratique consistant en la publication de leurs performances en terme de RSE, ayant rapport avec toutes les parties prenantes (Employés, Communauté, Clients, Fournisseurs, Environnement). Cette pratique reste toutefois à son stade embryonnaire, parceque comme nous l'avons indiqués plus haut, le concept RSE n'a vu réellement le jour au Maroc qu'en 2005, année où l'Etat a manifesté son intérêt pour celui-ci. Donc malgré la transposition d'un modèle aussi développé sur le savoir faire Marocain, nous ne pouvons confirmer l'ancrage culturel de la RSE dans le comportement managérial des entreprises Marocaines.

Au Maroc, La RSE relève du caractère vonlontaire propre à chaque banque[58], malgré les incitations et facilités d'ordres administratives et fiscales instaurées par les autorités, il n'en demeure pas moins qu'il n'existe aucune loi exerçant une coercition sur les banques, afin qu'ils communiquent leurs performances en terme de RSE. Ceci explique le style héterogène des rapports RSE des banques exerçant leur activité sur le sol Marocain[59]. C'est ainsi que nous avons étudié la publication de 7 banques Marocaines parmi 11 au total, toutes dans une situation de marché oligopolistique. Les 4 institutions de dépôts restantes ont été exclues, pour la simple raison qu'elles n'ont publié aucun rapport ayant attrait aux performances sociales, malgré que 2 d'entre elles, se disent responsables du point de vue social et environnemental, à travers une déclaration affichée sur leur site web. Avant de passer à l'étude des différents rapports des banques, nous avons jugé nécessaire de faire le point sur *la forme* de ces derniers.

2.3. Publication des rapports RSE des banques Marocaines : évolution à double vitesse.

Etant donnée l'aspect volontaire dans la réalisation de la démarche RSE, il nous est fort de constater, par ricochet, l'hétérogénéité de la forme des rapports publiés par chacune des 7 banques étudiées, que nous avons désigné à travers les codes BK1, BK2, BK3, BK4, BK5, BK6 et BK7, afin d'en conserver l'anonymat. En ce sens, chaque institution, aborde les thématiques liées à la RSE dans l'ordre qui lui convienne, en donnant de l'importance à ce qu'il lui sied, de plus, il nous a été donné de remarquer que dans certains cas, seul un Aspect de la RSE a été traité en ignorant les autres parties prenantes et les autres angles de vues, comme pour le cas de BK 4 ; qui s'est contentée de publier ses performances liées à l'environnement.

La Deuxième remarque est relative aux dénominations des rapports. Encore une fois, des différences notables sont à soulever (voir tableau n°1) :

- BK 1 a insérée dans son rapport d'activité un rapport RSE, pour le désigner : « 2014 Rapport Annuel et de Responsabilité Sociale de l'entreprise », en affichant RSE en tout petit, traduisant une connotation dévaluée des performances sociales chez la banque. Cette réduction de la taille de la police, inconsciente et spontanée soit-elle, dit peut être long sur les vrais intentions du Top Management, ainsi que leur vrai vision au sujet de la RSE.[60]
- BK 4 et BK 6, quant à elles, se sont contentées de désigner leurs rapports sous « Rapport Annuel 2014 », qui sont d'ailleurs à faible contenance en matière de responsabilité sociale et sociétale, mais desquelles nous avons pu tirer le minimum de profit en terme de données RSE.(afin de pouvoir calculer les fréquences, comme nous le verrons plutard).
- Enfin, pour la BK 2, BK 3, BK 5, BK 7, ont eu le mérite de séparer les rapports RSE de ceux liés à l'activité, en les publiant d'une manière indépendante, même si le contenu était différent.

[58] Contrairement au Canada où « *les institutions de dépôt ayant un actif d'au moins un milliard de dollars sont soumises, depuis 2002, au Règlement sur la déclaration annuelle qui les oblige à produire une déclaration sous forme de rapport, faisant état de leurs contributions à la société*…» Lovasoa Ramboarisata et al. (2008)

[59] Parmi les banques étudiées, il existe deux banques étrangères d'origine française installées au Maroc, que nous n'avons pas voulu exclure de l'étude, vu leur importance sur le marché. A noter aussi, que nous avons sciemment choisit de taire les enseignes, afin d'éviter toute mauvaise interprétation de notre travail, qui reste tout compte fait académique.

[60] En effet, une étude de graphologie, peut s'avérer intéressante dans ce genre de cas, mais nous n'allons pas nous attarder sur ce sujet, laissant matière à réflexion pour les psychologues.

Tableau 1 : Désignation des rapports des Banques Marocaines.

Banques / Désignations	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7
Rapport d'activité et RSE	•						
Rapport d'activité				•		•	
Rapport RSE (indépendant)		•	•		•		•

Dernière remarque, mais qui n'est pas de moindre importance, seules BK 5 et BK 7 ont mis à jour leurs rapports RSE, et donc ont publié des rapports RSE de l'année 2015. Toutes les autres publications discutent les réalisations de l'année 2014. Cette réactivité, quant à la publication des rapports, montre à priori l'intérêt que porte les banques à l'une des valeurs fondamentales de la RSE : La communication avec les parties prenantes. De plus, cette actualisation est une occasion d'or pour les banques afin de « vanter » leurs performances sociales, leur garantissant un coup de publicité gratuit et efficace.
Pour conclure, nous pouvons à travers la forme des rapports bancaires -à priori- distinguer deux catégories de banques distinctes : D'un côté, les Banques publiant des rapports d'une manière traditionnelle[61] en rajoutant des données environnementales et/ou sociales à leurs rapports d'activités. Et d'un autre côté, celles optant dès le départ pour un rapport RSE indépendant et complet. Ces deux catégories, reflète l'image d'une RSE évoluant –du point de vue Discours- à double vitesse dans une même communauté d'entreprises. Ce phénomène a plusieurs explications, mais dans le cadre de notre étude, nous en avons choisies trois qui paraissent importantes et logiques : d'abord, le profit tiré de chaque banque de ses produits et d'une démarche RSE. En effet un taux de pénetration faible des produits d'une institution, peut décourager cette dernière à évoluer vers d'autres horizons, ou la pousser à adopter une démarche RSE progressive et relativement proportionnelle à sa position sur le marché ou au bénefice tiré par cette responsabilité ; Ensuite, l'existence de certaines banques étrangères installées au Maroc, qui font l'interpolation –ou rapprochement- systématique des expériences cumulées par la Maison Mère dans tous les domaines (sur leurs pratiques RSE ou autre…) Aboutissant à un temps d'avance par rapport aux autres banques, qui sont à cultures et pratiques locales ; Enfin, le dernier cas de figure nous paraît tout aussi logique que les deux précedents, dans la mesure où il rentre dans une logique de justification traditionnelle[62], portant sur les obligations strictes des institutions vis-à-vis de leurs actionnaires et clients d'apparaître en permanence en pole position sur le marché bancaire. Cette attitude jugée « responsiveness » ou réactive, consiste pour les banques d'origine Marocaines disputant la position de leader, à répondre aux pressions de leurs principales parties prenantes, et d'afficher des performances financières et sociétales reluisantes pour ces derniers, quitte même à adopter les dernières versions indépendantes des rapports RSE d'origine étrangères et les transposer sur le modèle Marocain. Cette vision de la RSE, si *elle se confirme*, sera considérée comme minimaliste. L'étude suivante, consiste justement à dégager la tendance stratégique des banques, à la lumière de leurs discours RSE vis-à-vis des Ressources Humaines.

2.4. Discours sur La Responsabilité sociale des banques Marocaines envers les Ressources Humaines : Quelle tendance stratégique ?

L'analyse du contenu des rapports RSE est une des techniques fréquemment utilisées pour étudier les représentations de la RSE chez les entreprises et celles de leur performance à cet égard, pour repérer les pratiques jugées responsables, et de surcroît, pour évaluer leur appropriation de ce principe. Elle s'effectue généralement en utilisant la technique de codification. Cette méthode consiste à catégoriser le contenu textuel des rapports en utilisant des thèmes prédéterminés, émergents ou une combinaison de ces deux types de codes :

- Pour la technique de codification ouverte, consiste à caractériser des segments de textes en fonction de codes émergents pour la plupart, donc dégagés du texte sur un mode intuitif, mais également construits à partir du cadre théorique ;

[61] A rappeler que cette méthode était utilisée durant les années 1990, par les entreprises Européennes et Américaines.
[62] A l'ancienne dans le contexte Américain et Européen.

- La codification axiale consiste à analyser la fréquence des codes ainsi que les relations existant entre les codes, ce qui permet d'esquisser une représentation schématique de la représentation sociale d'un thème donné pour un acteur précis ;
- L'analyse transversale se fait en fusionnant les unités herméneutiques créées dans un premier temps sur une base organisationnelle, et en effectuant des opérations d'analyse sélective, c'est-à-dire en isolant les codes relatifs à une question de recherche dans une famille, qui fait ensuite l'objet d'une codification axiale.
- L'analyse thématique : Il s'agit de se doter d'une liste de thèmes prédéfinis et de repérer dans les rapports la présence ou l'absence de ceux-ci.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour la dernière option, c'est-à-dire l'analyse thématique. Celle-ci, nous permet dans le présent article de transposer une liste de thèmes prédéfinis, tirée d'une recherche sur les banques Canadiennes. Afin d'effectuer notre analyse sur une base fiable de concepts clés et d'articulations entre ces derniers, et un système développé en terme de RSE.

Il est à préciser que la thématique « emploi et employés », a été étudiée manuellement dans les rapports des banques Marocaines. Et donc l'extraction de nombre de codes n'a pas été faite à l'aide d'un logiciel.

La responsabilité envers les employés constitue l'une des dimensions les plus incontournables de la RSE des banques Marocaines. D'une part, l'analyse du code « Vision RSE »[63] (n=41) a révélé que les employés sont explicitement identifiés par les banques comme faisant partie des principaux partenaires envers lesquels elles se considèrent responsables[64]. D'autre part, comme l'indique le tableau 2, parmi les principales préoccupations que les banques relèvent dans leurs rapports incluent celles touchant l'emploi et les employés (code « Responsabilité envers les employés »)[65].

La responsabilité envers les employés se trouve au troisième rang en importance chez les banques, soit après celle envers la communauté et celle envers les clients. Ce portrait, qui reflète une forte priorisation des questions touchant à l'engagement philanthropique[66], est commun à la grande majorité des septs banques[67].

La responsabilité envers les employés est jugée comme incontournable dans la définition de ce qu'est une banque responsable[68], et plus spécifiquement, dans la mesure où une telle responsabilité est considérée comme compatible avec la poursuite d'avantages stratégiques[69].

Une des questions les plus récurrentes dans le débat sur la pratique de la RSE est celle de savoir si ce principe est compatible avec la poursuite de la rentabilité de l'entreprise. La vision véhiculée par la plupart des banques Marocaines dans leurs rapports semble y répondre de manière affirmative. Ainsi, elles considèrent que le comportement responsable est compatible avec la recherche de la pérennité organisationnelle que celles-ci désignent par « développement durable d'une banque », « Financement durable », «Renforcement de la gestion durable des ressources».

Les pratiques dites responsables envers les employés semblent donc s'orienter prioritairement vers la recherche du statut d'« employeur de choix »[70], et de surcroît, vers la poursuite d'une finalité stratégique, soit celle d'un positionnement favorable et créateur de valeur.

---

[63] Le code « Vision RSE » a été utilisé pour les passages (citations) dans lesquels les banques expriment leur définition ou leur conception de ce principe, ou dans lesquels elles énoncent leur politique à l'égard de la RSE, incluant leurs objectifs et ce qu'elles considèrent comme leurs principales réalisations. Ces passages se trouvent généralement dans la partie introductive des rapports, notamment dans le message de la direction ou dans les extraits de témoignage des employés et des cadres. Le code « Vision RSE » ne fait pas partie des codes les plus fréquents.

[64] Les termes favorisés par les banques Marocaines pour déclarer leur RSE varient d'une banque à l'autre («vision stratégique», «valeurs de citoyenneté, d'éthique et de leadership», « responsabilités » au pluriel). Néanmoins, malgré un vocabulaire hétérogène, les relations avec les parties prenantes sont au cœur de la définition de la RSE.

[65] Le code « Responsabilité envers les employés » (n = 231) a été utilisé pour les passages (citations) traitant de toute question touchant l'emploi et les employés, qu'il s'agisse de vision, de politiques, de systèmes, de procédures, de législations, de normes, de codes ou chartes internes, d'activités de gestion des ressources humaines, de statistiques sur l'emploi et sur les employés, etc.

[66] La prédominance du traitement des questions touchant les membres de la communauté dans les rapports des banques, se reflète par la fréquence du code engagement philanthropique (n=923), cette fréquence a été répartie en plusieurs codes dans la recherche effectuée sur les Banques Canadiennes. Pour notre cas, nous les avons rassemblés en un seul code afin de nous faciliter le travail manuel.

[67] A l'exception de BK 4 qui a dédié son rapport RSE à son engagement environnemental, et s'est contentée de traiter les informations sur emplois et employés dans son rapport d'activité, ainsi que BK 6 qui a fait un rapport d'activité énumérant des réalisations et des données tous azimuts, sans se référer aux pratiques RSE.

[68] « Conscients que notre réussite (dans la RSE) n'est possible que grâce aux forces vives que sont nos collaboratrices et collaborateurs, notre préoccupation est d'agir en employeur engagé, en leur offrant, au quotidien, un environnement de travail qui favorise leur développement et la gestion active de leur parcours. » BK 7.

[69] « Fidèle à sa culture ancrée depuis 110 ans, le Groupe demeure un acteur responsable et citoyen de premier
Plan, au service de la communauté. A travers sa Fondation, BK 1 a mis en œuvre plusieurs projets structurants et novateurs dans les domaines de l'Education, du préscolaire au supérieur ; de l'accès à l'Art et à la Culture ; et de l'Edition et du Débat. La Fondation BK 1 contribue ainsi, de manière permanente, à la promotion du savoir dans toutes ses composantes, auprès du plus grand nombre, et en particulier auprès de la jeunesse marocaine. Tel est notre véritable défi pour les années à venir. » BK 1

[70] A l'exception faite de BK 4 et BK 6

Tableau 2 : Les codes les plus fréquents dans les rapports RSE des banques Marocaines

Banques / Codes	BK1	BK2	BK3	BK4	BK5	BK6	BK7	TOTAL
Engagement philanthropique	300	101	152	50	100	20	200	923
Responsabilité envers les clients	55	41	35	52	60	11	72	326
Responsabilité envers les employés	47	20	29	20	50	5	60	231
Réseaux de distributeurs et Accessibilité	20	5	15	5	30	10	30	115
Inclusion Sociale/Diversité des clients	15	3	7	10	5	2	20	62

Quant aux discours des banques Marocaines relatifs à la responsabilité envers les employés, peut être caractérisé par l'analyse de huit codes que nous avons regroupés dans la famille « Emploi et employés ». (Tableau 3)[71]

Tableau 3 : Les codes de la famille « Emploi et employés »

Responsabilité envers les employés	231
Données/ emploi et employés	85
Formation et développement	52
Rémunération et avantages	35
Diversité main d'oeuvre/équité	30
Santé et sécurité	15
Dialogue/consultation des employés	9
Conciliation emploi/famille	5

Cette première étape de notre analyse vise à identifier les préoccupations plus spécifiques des banques relativement aux questions de l'emploi et des employés, et par conséquent, de dégager la perspective dans laquelle elles envisagent les enjeux associés au monde du travail, dans leur démarche de responsabilité sociale.

Outre le code « Responsabilité envers les employés » (n = 231), qui, rappelons-le, a été utilisé pour toutes les citations traitant des questions touchant l'emploi et les employés, les trois autres codes les plus fréquents sont : « Données/ emploi et employés » (n=85), « formation et développement » (n=52) et « Rémunération et avantages » (n=35). Leur occurrence respective, qui est supérieure à celle de chacun des cinq autres codes de la famille « Emploi et employés », indique que le discours des banques Marocaines à l'égard des employés est focalisé sur :

- Publication des Données sur les employés : correspond aux citations fournissant des renseignements quantitatifs et qualitatifs sur ce que les banques considèrent comme leur performance en matière de responsabilité envers les employés. Les données présentées sont très nombreuses et se rapportent généralement à la répartition de l'effectif par sexe, par région et par statut, aux recrutements… Cette focalisation du discours sur les données pourrait être comprise comme un besoin accru pour les banques, dans ces premières versions de rapports RSE, d'afficher ses performances plus qu'autre chose.
- La formation à l'emploi : qui met à la disposition des employés les outils d'apprentissage nécessaires à l'exercice de leur métier.
- Rémunération et avantages sociaux : précise les politiques et les pratiques considérées par les banques comme favorisant l'offre de conditions de rémunération favorables, ne se limitant pas aux salaires et avantages sociaux mais incluant aussi la reconnaissance du mérite.[72]
- Trois autres codes de la famille « Emploi et employés » sont moins fréquents que les trois précédents mais sont présents dans tous les rapports –exceptées BK 4 et BK 6-, « Diversité

[71] Toujours suivant le même modèle Canadien en ce qui concerne les thèmes choisis.
[72] « La 6e édition de «Coup de pouce», le programme de soutien aux projets de solidarité des collaborateurs. »(BK 2)

main d'oeuvre/équité » (n=30) : Les citations sur la diversité sont peu nombreuses, l'explication la plus logique, en ce sens, est celle que la plupart des employés sont autochtones. Contrairement au contexte Canadien où il existe un brassage ethnique important, qui rend l'insertion difficile et le risque de discrimination élevé. Quand à l'équité Homme/Femme, le discours des banques Marocaines est non-seulement faible, mais en plus stigmatise la présence de la femme indirectement.[73] Le code « Santé et sécurité » (n=15)[74] : correspond aux citations qui rendent compte des activités entreprises par les banques pour assurer à leur personnel un environnement de travail sain et sécuritaire, qui semble ne pas se limiter aux aménagements physiques favorables des lieux de travail mais s'élargit à des programmes de soin de santé incluant la prévention, le conseil et le support[75]. Le code « Dialogue/consultation des employés » (n=9)[76] : caractérise le discours des banques sur l'importance de la communication avec leurs employés, communication qui ne se limite pas à l'acte informatif (à un sens, des banques aux employés) mais qui vise aussi à consulter les employés et à se concerter avec eux, notamment afin d'évaluer leur satisfaction.[77]

- Le moins récurrent des codes de la famille « emploi et employés » est « Conciliation emploi/famille » (n=5), indique les initiatives favorisant la conciliation de la vie professionnelle à celle familiale ainsi que les activités permettant ou sollicitant la participation des membres de la famille des employés ou considérées par la banque comme ayant des impacts potentiels ou réels sur ceux-ci.[78]

Cette première partie de l'analyse montre l'existence de tous les codes présents dans le discours des banques Canadiennes, au niveau du discours des banques Marocaines-exceptées BK 4 et BK 6-. Toutefois la différence existe dans la fréquence de chaque code de la famille « emploi et employés ». Cette persistence du discours sur la rémunération et la formation, ne reflète pas, l'existence au fond, d'un turnover au niveau des Ressources Humaines accru, incitant les banques Marocaines à jouer sur les volets qui séduisent les futurs candidats ? L'existence de ces codes, nous permet de passer à un second degré d'analyse.

Quelle tendance stratégique pour les banques Marocaines ?

Cette deuxième étape de notre analyse vise à évaluer si les pratiques dominantes actuelles qu'on associe à la responsabilité sociale ainsi que les indicateurs utilisés pour en mesurer les résultats sont précurseurs de véritables transformations dans les relations des banques avec leurs employés. Une telle évaluation s'effectuera en procédant à une analyse plus fine des quatres codes les plus fréquents, soit « Responsabilité envers les employés » (n = 231), « Données/ emploi et employés » (n=85), « formation et développement » (n=52) et « Rémunération et avantages » (n=35). En tentant d'identifier le cadre « moyen/fin » (mean/end frame) dominant qui se dégage du discours des banques Marocaines, nous serons en mesure de déduire s'il y a ou non un potentiel de renouvellement des pratiques et de la manière d'en mesurer les résultats pour répondre à l'impératif de passage vers un véritable développement social des employés. Le cadre « moyen/fin » est une représentation utilisée dans les approches cognitives pour caractériser le lien entre un construit et sa finalité (Boxenbaum, 2006). Ici, nous visons à déterminer si le cadre « moyen/fin » dominant tend vers :

- Une logique d'efficience minimaliste : s'exprimerait par un discours focalisé sur la performance financière. Le message typique qui s'en dégage serait : «We are a successful company with a well educated and highly competent workforce. » (Vuontisjarvi, 2006), (Nous sommes une entreprise réussie avec une main-d'œuvre instruite et hautement compétente.)
- Ou une logique de positionnement stratégique : se traduirait par un discours qui nuance la performance, en étendant son horizon à un plus long terme. Les initiatives de responsabilité envers les employés seraient considérées comme un investissement visant à se constituer un capital intellectuel. Le message typique qui s'en dégagerait serait : «We are a socially responsible company, taking good care of our employees. (…) a well-educated personnel in a

[73]«… Bien que leurs carrières évoluent moins vite que celles des hommes, du fait d'un équilibre vie professionnelle / vie familiale différent, elles sont de plus en plus souvent nommées à des postes-clés. » (BK 7)
[74] Ce code a moins d'importance dans le discours des banques Canadiennes (n=11) et qui est le dernier dans le classement des codes.
[75]«…Des actions de dépistage : maladies cardio- vasculaires à partir de 40 ans (39 % des agents ont plus de 40 ans) ; cancer de la prostate chez les hommes à partir de 50 ans ; cancer du sein et du col utérin chez les femmes.»(BK 7)
[76] Ce code a plus d'importance dans le discours des Banques Canadiennes (n=33).
[77] « En 2014, les concertations ont permis notamment la mise en place d'une prime de 40 ans d'ancienneté au … en plus des primes de 20, 25 et 30 ans d'ancienneté. De nouvelles concertations ont été menées en 2015 pour aboutir à la signature d'un protocole d'accord en 2016. » (BK 7)
[78] Le discours des banques Marocaines s'intéresse plus aux employés qu'à leurs enfants ou leur famille. Contrairement aux banques Canadiennes (n=27), qui leurs donnent plus d'importance.

good state of health contributes to the corporate economic performance » (Vuontisjarvi, 2006). (Nous sommes une entreprise socialement responsable, en prenant bien soin de nos employés . (...) Un personnel bien formé dans un bon état de santé contribue à la performance économique des entreprises)

- Ou une logique d'imputabilité sociale : (social accountability) est caractérisée par le questionnement profond des pratiques actuelles afin de répondre aux appels continuels à l'imputabilité envers la société, offreuse de main-d'oeuvre aux entreprises (versus seule imputabilité aux actionnaires). Cette logique transcende l'approche focalisée sur la durabilité économique des entreprises et cible, comme finalité, le développement social des employés (Vuontisjarvi, 2006) transformant ainsi la conception du rapport traditionnel entre ceux-ci et leurs employeurs. Certains arguent qu'une telle logique est en-dehors du ressort des entreprises, compte tenu de leur mission prioritairement économique.

Le code « Responsabilité envers les employés » est associé à quatre autres codes, dont trois faisant partie de la famille « Emplois et employés » («Rémunération et avantages », « Formation et développement » et « Données sur les employés ») et y sont associés par un lien d'inclusion puisque les initiatives visant la rémunération et avantages sociaux et celle visant la formation et le développement professionnel, sont comprises dans les politiques et les pratiques que les banques estiment comme prioritaires dans la mise en oeuvre de leur engagement en faveur de la responsabilité envers les employés ; tandis que l'inclusion dans les rapports, de données sur la performance, reflète l'importance que les banques accordent non seulement à leurs pratiques, mais aussi à l'évaluation des résultats de celles-ci. Les indicateurs de performance repérés dans les rapports des banques sont présentés au tableau 4 (voir Tableau 4 : Les indicateurs de performance utilisés par les banques Marocaines pour rendre compte de leurs résultats en matière de responsabilité envers les employés). Quant à l'analyse de cooccurrence des codes « Responsabilité envers les employés » et « Vision RSE » (n=20) corrobore, quant à elle, la focalisation de la compréhension de la RSE sur les relations avec les principales parties prenantes, dont les employés, et sur la réussite des banques sur le plan financier grâce aux Ressources Humaines.[79] Toutefois, le lien du code « Responsabilité envers les employés », avec les codes « Responsabilité envers les clients » et «Engagement philanthropique » n'est que très peu établi dans les rapports des banques Marocaines.[80] Manifestant une dichotomie dans le discours envers chaque partie prenante.

Tableau 4 : Les indicateurs de performance utilisés par les banques Marocaines pour rendre compte de leurs résultats en matière de responsabilité envers les employés

	BK 1	BK 2	BK 3	BK 4	BK 5	BK 6	BK 7
Effectif	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
CDI/CDD	▨	▨	▨	▨	▨	▨	▨
Données/rémunérations et Avantages sociaux	▨	▨	▨		▨		▨
Formation et développement	▨	▨	▨		▨		▨
Femmes employées	▨	▨	▨		▨		▨
Taux de satisfaction des employés					▨		
Participants à l'actionnariat de la banque	▨		▨				▨
Données/Sécurité au travail	▨	▨	▨		▨		▨

Une cellule hachurée indique que l'indicateur a été utilisé par la banque.

Au terme de cette analyse, nous pouvons tout d'abord faire une différence bien claire entre les thèmes les plus fréquents tirés de l'étude que nous avons effectuée sur le discours des banques Marocaines et ceux extraits du discours des banques Canadiennes, et liés à la Responsabilité envers les employés : Si les institutions de dépôts Marocaines insistent sur la rémunération et les avantages sociaux, ceux du Canada s'orientent vers la diversité et l'égalité. Cette différence qui trouve ses origines, dans le contexte

[79] « …L'ensemble de ces défis que nous avons menés de front n'aurait pu être relevé avec succès, sans l'engagement ferme et permanent des femmes et des hommes en activité ou à la retraite, au service des ambitions de notre Groupe. Grâce à un capital immatériel d'une grande valeur dont l'une des composantes essentielles demeure, sans conteste, son capital humain. » (BK 1)
[80] Contrairement aux banques Canadiennes où on parle de lien de causalité et de complémentarité entre ces 3 codes.

culturel et réglementaire propre à chaque pays, et qui incite les banques à adopter tel ou tel pratique afin d'afficher une image reluisante vis-à-vis des parties prenantes. Ensuite, Par le cadre « moyen/fin » dominant qui s'en dégage, le portrait de la famille « emploi et employés » nous permet de répondre à la question de savoir si et dans quelles mesures les pratiques actuelles de RSE, plus précisément celles touchant l'emploi et les employés, ainsi que les moyens de les mesurer constituent un potentiel de changements dans les relations des banques avec leurs employés.

Il apparaît, à la lumière de ce portrait, que la perspective de changements qui se dessine, du moins dans le discours des banques, est celui du passage très lent d'une logique d'efficience minimaliste vers une logique de positionnement stratégique[81], du moins pour les banques disposant d'un rapport RSE. Donc la tendance stratégique actuelle pour la plupart des banques Marocaines est sédentaire et articulée principalement autour d'une logique utilitaire des Ressources Humaines. La logique plus progressiste d'imputabilité sociale semble encore absente du discours de l'ensemble des banques. Enfin, il y a deux points principaux qui justifient cette tendance stratégique : D'une part, Le caractère volontaire et libre de la publication du discours sur la RSE, mais qui oriente les banques vers des thèmatiques qu'ils jugent attrayantes aux yeux des différentes parties prenantes, ayant pour but d'afficher une « bonne santé financière » à ces derniers.[82]D'autre part, le manque d'articulation entre famille « emploi et employés » et les autres codes détaillés dans le tableau 2, prouvant que les banques Marocaines sont toujours entrain de se chercher du point de vue du Discours sur la RSE.

Conclusion :

A la lumière de l'évolution Mondiale de la RSE, détaillée à la première partie, nous avons pu voir combien la notion RSE était ambiguë, et combien son concept est poreux. Tandis que la revue de littérature sur la RSE au Maroc, a fait ressortir une pratique hétérogène à un stade embryonnaire. Enfin, notre étude sur le discours des banques Marocaines, basée une méthode de calcul de l'ensemble des fréquences existantes liées à la famille « emploi et employés », a clairement démontré la tendance stratégique minimaliste – ou utilitaire- qu'adoptent les banques Marocaines vis-à-vis de leurs Ressources Humaines. Faisant adhérer ces derniers à leurs performances financières, les considérant comme un moyen de se constituer un avantage concurrentiel, et positionnant les institutions comme employeurs de choix en leur permettant de répondre aux attentes des clients. Contrairement aux banques Canadiennes qui tendent vers le positionnement stratégique, reflétant un modèle développé de la RSE.
Aussi, les banques Marocaines fournissent essentiellement des renseignements sur la rémunération, les avantages sociaux et la formation de la main-d'œuvre, dont la production est le fruit d'une liberté encadrée par la CGEM. A contrario, les banques Canadiennes, quant à elles fournissent des renseignements sur la Diversité, l'équité ainsi que la formation et le développement, dont la production est exigée par des législations auxquelles elles sont soumises.
Pour conclure, cette Tendance stratégique des banques Marocaines doit être vérifiée par une étude quantitative sur les pratiques de la Gestion Responsable des Ressources Humaines au sein de ces institutions, en se basant sur un échantillon représentatif d'employés.

Bibliographie

Abric J.-C. (1994). Pratiques et représentations sociales : Presses Universitaires de France, Paris.
Acquier, A. et J.-P. Gond (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) », Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées développement durable, mai, Aix-en-Provence.

[81] Les résultats de cette recherche ne permettent pas de vérifier si au-delà du discours, les banques Marocaines ont vraiment adopté de nouvelles pratiques répondant à l'impératif de passage de la recherche de profit à court terme vers la construction d'avantages stratégiques, vecteurs de positionnement favorable, ou si les informations fournies dans leurs rapports ne sont qu'un recensement de données sur des activités qui existaient déjà et dont la divulgation est actuellement requise. Une telle évaluation requiert une observation plus poussée de ces pratiques, que la méthode d'analyse du contenu des rapports seule ne permet pas de réaliser.

[82] Contrairement au Canada où : « la focalisation du discours porte essentiellement sur les enjeux fortement réglementés, soit celui de l'inclusion à travers la promotion de la diversité et de l'équité, dans le sens de la lutte contre la discrimination et celui de la formation de la main-d'œuvre. Les préoccupations touchant l'emploi dans le Règlement sur la déclaration annuelle de 2002, viennent renforcer celles déjà exprimées par d'autres législations tant fédérales que provinciales » (Lovasoa Ramboarisata et al. Ibid)

Ackerman, R., et Bauer, R. (1976). Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemna, Virginia: Reston Publishing Company Acquier, A. (2007).

Albert, S., et Whetten, D. A. (1985). “Organizatonal Identity.” Research in Organizational Behavior, 7, 263.

Allen, N. G., et Meyer, J. P. (1996). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity.” Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252-276.

Amara A. ET bensebaa F. [2009], « La mise en œuvre des pratiques socialement responsables déterminisme et comportements proactifs, Revue management et avenir 2009/5, n° 25, p. 15-35

Caroll A. B. (1999). “Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct“, Business and Society, 38 (3): 268-295

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

Igalens J., Joras M.(2010) La responsabilié sociale de l’entreprise, Ed. D’Organisations

Chauveau A., Rosé J-J (2003) L’entreprise responsable, Ed. D’Organisations

Igalens, (2012) Le cercle de l'entreprise et du management; Eyrolles,Les modèles de pilotage de développement durable : du contrôle externe à la conception innovante, thèse de doctorat en sciences de gestion. Ecole des Mines de Paris, Paris.

La Charte de Responsabilité sociale de la CGEM & la Norme ISO 26000 Analyse comparée, Octobre 2012

Pasquero, J. 2005, « La responsabilité sociale de l’entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard Historique », Dans « Responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise » Sainte-Foy (Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon (dir.).Québec : Presses de l’Université du Québec.

Riordan, C.M., Gatewood, R.D. & Barnes, B.J. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, Journal of Business Ethics, 16, 401-412.

Schermerhorn J.R., Hunt J.G., and Osborn R.N. (2002). Comportement humain et organisation: Village Mondial.

RSE au Maroc : état des lieux et perspectives de développement – Compte-rendu du webinaire du 22/11/2014 - http://www.rse-et-ped.info/

Tahiri & Igalens , (2014) Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens, Edition EMS

DE LA RSE AUX VALEURS QUALETHIQUES

Nadia BOUDDANE
École doctorale Abbé Grégoire
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en sciences de l'Action
Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) – Paris
nadiabouddane@yahoo.fr

1. Définition de la responsabilité

Au commencement était le verbe…, ensuite est venue la responsabilité et la responsabilité faisait l'homme. Depuis que l'homme entreprit la longue marche de la vie sur terre, il avait la responsabilité de son destin. L'homme est défini en tant que tel par le biais de la responsabilité qu'il assume. Aussi, ne dit-on pas sur un fou qu'il est un irresponsable parce qu'il n'a pas à répondre de ses actes, de sa conduite au plan politique ou moral. L'irresponsable est une personne qui agit avec légèreté, sans réfléchir, sans envisager les conséquences de ses actes. La responsabilité permet de comprendre le sens de la relation que l'homme entretient avec ses actes et son obligation d'en répondre, comme il doit répondre des modifications qu'engendrent ses actes sur les autres. Aussi, ne trouve-t-on pas dans les Ecritures :« *Chacun aura à répondre pour lui-même de ses propres actions.*»[83] Un homme dit responsable fait bon usage de ses capacités physiques et morales, comme le souligne Saint Exupéry qui fait dire à son héros le Petit Prince : « *Tu deviens responsable pour toujours de ce que tu as apprivoisé.*»[84] En effet, l'homme est responsable de tout ce qu'il fait, de tout ce qu'il dit. Cet aspect moral suppose la connaissance des principes ou des règles de conduite relatives au bien et au mal, des devoirs qui s'imposent à la conscience individuelle et collective. Pour être responsable, l'homme doit assumer ses actes et leurs répercutions. C'est en exprimant sa responsabilité, à travers ses agissements, que l'homme acquiert sa propre signification.

Depuis sa naissance, l'homme ne devient ce qu'il est qu'à travers la responsabilité qu'il assume. Un enfant reste malavisé du fait qu'il est n'assume pas de responsabilité. Pour les adultes, un enfant est par défaut un inconscient, un insouciant, un négligent, un inconséquent, parce qu'il n'assume pas de responsabilité. Son jeune âge lui épargne toute responsabilité. Ce qu'on tolère à un enfant ne peut l'être pour un adulte normalement constitué. Souvent, quand on parle de responsabilité, celle-ci est généralement prise dans le sens moral qui s'articule à la responsabilité juridique. En effet, nous sommes les régisseurs de nos actes devant la loi, de nos actes que nous assumons quelles qu'en soient les conséquences heureuses ou malheureuses. La responsabilité suppose la liberté qui est l'expression de la volonté d'une personne douée de raison et capable de faire des choix. Les décisions ou les choix que nous effectuons nous engagent et nous devenons tributaires de ses mêmes choix ou décisions. Si la responsabilité accorde à l'homme sa dignité d'homme, il n'empêche pas moins qu'un autre élément aussi important que la responsabilité entre dans la composition de la dignité humaine à savoir l'éthique. En effet, la *con-science*[85] de la responsabilité de l'homme est un pas vers un monde responsable. En étant conscient de sa responsabilité dans la société dans laquelle il vit, l'homme est amené à agir avec éthique. Une responsabilité consciencieuse s'origine dans l'éthique que l'homme adopte. A ce propos, Jacques Derrida disait : « *œuvrer c'est l'éthique même.* »[86] Pour Derrida, tout ouvrage humain est un devoir éthique, on ne peut donc dissocier l'opus que produit l'homme à l'éthique comme mode de vie. La responsabilité et l'éthique sont deux éléments qui sont liés à l'homme. L'éthique pour l'homme c'est le moyen qui lui permet d'exprimer son humanité. Un homme assumant sa responsabilité doit aussi cultiver son humanité en nourrissant son éthique. Ainsi, en tant qu'individu, avoir une éthique revient à ne pas nuire aux autres et, si possible, à les aider.

[83] **BIBLE**, Nouveau Testament, *Épître aux Galates* 6 :5 *Bible du Semeur.*
[84] Antoine Saint Exupéry, **LE PETIT PRINCE,** chapitre 21 XXI.
[85] Dans le sens étymologique : *Con-science* '*con*' qui signifie avec '*science*' signifie la raison.
[86] Jacques Derrida, Cité par Pierre Delain, **POUR UNE ŒUVRANCE A VENIR**, Ed : Guilgal, 2011, ce document est consultable en ligne à l'adresse suivante : http://www.idixa.net/Pixa/pagixa-1303281918.html 26 mars 2017 à 18h50.

Une éthique provient du sens de la responsabilité qu'un homme assume. Concrètement, l'éthique[87] se traduite dans le réel par des comportements qui intègrent des règles reconnues par le sujet et par le plus grand nombre de personnes comme valable. En effet, jusqu'à nos jours l'enseignement hippocratique continue toujours d'être d'actualité. Comme par exemples les médecins qui continuent toujours de faire le serment Hippocrate qui est un gage d'éthique de la part du futur médecin. En prêtant le serment d'Hippocrate, le médecin veille à bien servir ses patients dans le respect et la confiance. L'enseignement hippocratique institue l'homme comme responsable de ce qu'il fait dans le souci de bien servir ses patients. Le Serment d'Hippocrate sollicite un engagement responsable et exigeant de la part de celui qui le prête. A ce propos, Albert Camus disait : « *Un homme sans éthique est une bête sauvage lâchée sur ce monde*. » La définition de l'éthique s'origine dans la réflexion que nous pouvons mener à partir de la question de 'que faire pour bien faire ? '. Cette dernière qui prend place lors d'un conflit de valeur à propos d'une décision à prendre. En effet depuis la Grèce Antique, l'homme a été l'objet de réflexion et de pensée des philosophes et il continue toujours de susciter davantage de questionnements. L'avènement de l'économie de XXIème siècle a donné naissance à deux types de sciences pour mieux saisir les mystères de l'homme et ses apories. Il s'agit de deux sciences : la première les sciences de la pensée[88] et la deuxième les sciences de l'action**.**

Les sciences de la pensée aident à la réflexion sur des valeurs universelles pour une morale des consciences, elles témoignent du métissage des idées, des idéologies, des cultures, de la philosophie morale et de la psychologie morale. Ces « sciences de la pensée » s'activent pour déterminer conventuellement les fondamentaux de la morale individuelle (le bien, le mal, la sagesse) et collective (les Droits de l'homme, des travailleurs) qui se traduisent par des « attitudes, conduites et pratiques ».

Dans la galaxie des sciences de la pensée, il y a une kyrielle de thématiques, l'une d'elles qui nous intéresse davantage c'est l'éthique. Afin de mieux apprécier la notion d'éthique, il est opportun de dresser un essai distinctif entre l'éthique, la morale, la déontologie et le droit. Ces termes décrivant les discours de l'action humaine dans un entrecroisement et une nuance très particuliers.

- ***Éthique et morale*** : Les deux mots l'éthique et la morale se rapportent à la sphère des valeurs et des principes moraux. Certes, ils ne sont pas des équivalents mais leurs significations se chevauchent finement. Pour certains penseurs, « morale » et « éthique » ont la même signification : le premier provient d'un mot latin (« *mores* ») et le second d'un mot grec (« *éthos* ») qui tous les deux signifient « mœurs ». La morale réfère à un ensemble de valeurs et de principes qui permettent de différencier le bien du mal, le juste et l'injuste, l'acceptable et l'inacceptable et auxquels il faudrait se conformer. Suivant les époques, les religions et les cultures, l'homme a défendu des différentes conceptions de principes et valeurs. Ces conceptions de la morale sont appelées des « morales » que nous pouvons illustrer par le verset Coranique[89] *(« Oui, ce Coran conduit à ce qu'il y a de plus droit. Il annonce aux croyants qui font le bien la bonne nouvelle d'une grande récompense »,* aussi est-il dans la Bible, nous trouvons *(« tu aimeras ton prochain comme toi-même.»*[90] Ces conceptions devraient guider l'agir humain et pour y référer, on parle dès lors de la morale religieuse.
- ***Éthique et déontologie*** : La déontologie peut être définie comme un ensemble de devoirs et d'obligations imposés systématiquement, identiquement et sans distinction à tous les membres d'un ordre ou d'une association avec la mise en place d'une autorité chargée d'imposer des sanctions en cas de dérogation. La déontologie n'implique pas de réflexion sur les valeurs ni même de les partager contrairement à l'éthique qui invite le professionnel à réfléchir sur les valeurs qui motivent son action et à choisir en conséquence la conduite la plus appropriée.
- ***Éthique et droit*** : Le droit se distingue de l'éthique dans la mesure où il fait appel à une comparaison des actes entre le bien et le mal, le bon et le mauvais, aussi et contrairement à l'éthique qui est une conception de la morale décrivant un comportement individuel, le droit quant à lui peut être considéré comme une morale collective ayant pour but de régir et améliorer la vie en société.

Si la notion d'éthique est délicate à appréhender lorsqu'elle concerne l'homme, elle devient encore plus incertaine lorsqu'elle concerne l'entreprise. En effet l'éthique d'entreprise fait référence à des règles universelles relatives aux mœurs et aux valeurs. Dans ce contexte la responsabilité vise à poser des

[87] Aristote considère, certes, dans l'Éthique à **NICOMAQUE** (cité par Émile Durkheim dans ses *Leçons de sociologie*), que la morale de l'homme n'est pas celle de la femme ; la morale de l'adulte n'est pas celle de l'enfant ; la morale du maître n'est pas celle de l'esclave, cependant il n'empêche que ces morales particulières ont malgré tout un fondement commun.

[88] Michel Joras, **L'AUDIT DE L'ETHIQUE DES AFFAIRES, CROISEMENT DE L'AUDIT SOCIAL ET DU CONTROLE INTERNE**, Cf. le site suivant : http://www.globecsi.ru/Articles/2007/Joras.pdf p 2. Article consulté le mardi le 28 mars 2017 à 23h39.

[89] **LE CORAN**, Verset 9 sourate 17 : *Le voyage nocturne*

[90] **LA BIBLE,** Saint Mathieu, 22-39

jalons légitimes à l'activité de l'entreprise tout en prenant en considération les intérêts de toutes les parties prenantes[91].

L'éthique et la responsabilité sont deux composantes essentielles de l'homme. Un monde ou les hommes sont sans responsabilité et sans éthique serait un chaos comme le disait Dostoïevski dans *les frères karamasov* : « *Mais alors, que deviendra l'homme, sans Dieu et sans immortalité ? Tout est permis* ». Si la responsabilité et l'éthique sont étroitement liées à l'individu nous allons essayer de réfléchir sur l'éthique dans la RSE. En d'autres termes nous allons essayer de montrer comment l'éthique joue en faveur d'une responsabilité dans les entreprises. Peut-on parler d'éthique professionnelle ? L'entreprise peut-elle se passer d'une éthique ? Ces questions amènent d'autres parce que la problématique est prolifique. Aussi, ne peut-on pas nous demander, comment prouver l'engagement des entreprises en tant qu'acteur responsable ? Comment définit-on les politiques et les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises ? Comment développer la capacité à changer des entreprises et des organisations dans la considération de la Responsabilité Sociétale ? Quelles sont les méthodes adoptées par la GRH et qui sont socialement responsables ?

2. Qu'est-ce que l'éthique dans l'entreprise ?

Parallèlement aux sciences de la pensée que nous avons présenté précédemment, il y a ***les sciences de l'action***[92] ou praxéologie comme certains préfèrent les désigner, sont des sciences dont l'objet d'étude est l'action humaine. Parce qu'elle vise l'action comme phénomène d'étude, elles sont ces sciences de la pratique ou de l'action, elles étudient le mouvement de va-et-vient entre le vécu, la pratique et la pensée. Elles sont sollicitées pour proposer une unicité des systèmes de pilotage et de régulation des organisations, trouvent dans le droit, l'économie, la gestion, la sociologie et les disciplines du chiffre les éléments pour suggérer un format universel d'un système de management pour une morale de l'action. Parmi les thèmes étudiés nous relevons la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise que nous pouvons définir comme suit :

La RSE : remonte au 17ème siècle et même avant lorsque l'on tient compte de l'impact religieux de son émergence, c'est vers les années 50/60 que la RSE s'impose dans la littérature managériale et prend forme, et plus particulièrement avec le travail de H.Bowen, à qui on attribue la paternité du concept. En effet c'est dans son ouvrage intitulé « *The Social responsibilities of the Business man* » où l'auteur esquisse les fondements de la RSE en lui donnant ses premières définitions. Cependant, et tout comme l'éthique, la Responsabilité Sociale des Entreprise demeure un concept protéiforme, et autour duquel nous constatons un flou théorique. « *A partir du milieu des années cinquante, la réflexion sur la responsabilité de l'entreprise semble se développer rapidement. Cependant cette période est marquée par une absence de consensus sur la signification du concept.*»[93] Dans l'esprit des sciences de l'action, les entreprises deviennent responsables, vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes. Leurs responsabilités les obligent à assumer les conséquences de leurs actes et les incitent idéalement à les anticiper et d'agir de manière proactive, pour ainsi éviter ces conséquences lorsqu'elles ont un impact négatif sur une ou plusieurs des parties, ou de les favoriser et les privilégier le cas échéant. La RSE implique une prise de conscience des répercussions des actes et activités des entreprises sur la société et l'environnement sociétal.

Pour répondre à notre problématique, nous allons dans un premier temps, développer l'importance de l'éthique dans l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous essayerons de démontrer pourquoi les entreprises s'exigent-elles de la RSE sachant que le profit reste son dogme. Dans un troisième temps, nous montrerons comment la RSE devient un levier endogène pour le développement des entreprises. Enfin, nous montrerons comment le label du Cercle Éthique des Affaires va au-delà de la RSE pour sceller un niveau aigu de la conscience de l'entreprise.

Cependant, appréhender l'éthique au sein de l'entreprise est d'une complexité singulière. On rappelle que la recherche du profit peut mener à des actions immorales. Toutefois, elles doivent respecter des règles de conduite. Une kyrielle de mots et de termes, en apparence semblent analogues. Dans la culture anglo-saxonne, on dit « *business ethics* » qu'on traduit par éthique de l'entreprise, éthique en entreprise, *éthique des affaires*, *éthique dans l'entreprise* et aussi *responsabilité sociale de l'entreprise*, voire *entreprise citoyenne*. En disant « éthique de l'entreprise », cette détermination, soulève un questionnement : une entreprise peut-elle avoir une éthique ? La quête du bénéfice se réalise-t-elle à

[91] Les parties prenantes représentent tout acteur pouvant influencer ou être influencé et affecté par l'activité de l'entreprise. Nous distinguons les pp. internes(Salariés) et externes (Clients, fournisseurs, ONG, collectivités locales.)

[92] Michel Joras, **L'AUDIT DE L'ETHIQUE DES AFFAIRES, CROISEMENT DE L'AUDIT SOCIAL ET DU CONTROLE INTERNE** Op Cit p 2

[93] J.Ballet et F.De Bry ,1998 « L'entreprise et l'éthique »

travers une éthique ? La juxtaposition entre éthique et entreprise ne serait-elle pas un paradoxe ou du moins un oxymore ? Nous sommes convaincus que l'éthique ne peut être limitée à la vie personnelle de l'homme d'autant plus que ce dernier est une composante d'une entreprise. Il ne peut adopter une éthique juste dans sa vie personnelle et s'en débarrasser une fois agissant dans l'entreprise. Souvent, on parle de l'éthique dans la vie personnelle des individus. L'homme doit avoir une éthique, qui le guide dans son agir, dans sa vie. De même pour une entreprise, elle aussi doit avoir une éthique, son avenir n'est prescrit uniquement dans le gain, le bénéfice mais aussi dans la préservation de son capital humain capital immatériel…. C'est très réducteur de penser qu'une entreprise se focalise sur une seule vocation celle de gagner, de fructifier ses gains sans pour autant se soucier d'avoir une éthique. L'éthique, c'est la règle universelle, objective, qui doit guider les choix des hommes. Elle rejoint la vertu qui consiste à suivre en tout temps la boussole intérieure, la conscience qui est la loi naturelle inscrite dans le cœur de chacun des hommes. Enfin, c'est elle qui fait de nous des humains. Sans éthique, l'homme se déshumanise à ce propos, Ludwig Wittgenstein disait : « *L'éthique est l'invention du sens de la vie ou de ce qui rend la vie digne d'être vécue, ou de la façon correcte de vivre.*»[94] Un homme dépourvu d'éthique ne peut être qu'un animal sauvage se comportant sans scrupule, sacrifiant sa dignité humaine sur l'autel du gain. L'éthique pour l'homme, c'est comme son ombre, elle fait partie de sa composition. Toutefois, il arrive que certaines personnes à certains moments s'éconduisent en dehors de tout comportement éthique.

L'expression « éthique de l'entreprise » permet de transformer ne serait-ce qu'idéalement l'entreprise en un être humain, ou de penser l'entreprise comme un être humain en adoptant l'anthropomorphisme comme approche. Sans homme, on ne peut parler d'entreprise. L'entreprise en tant que composition humaine pratiquerait la vertu. L'entreprise, comme institution, qui selon les économistes est un « nœud de contrats » développerait son éthique. Elle doit avoir en son sein une boussole intérieure qui lui permet de déterminer le bon de l'ivraie. Les hommes qui composent l'entreprise sont des êtres doués de raison, capables de prendre des décisions libres, capables d'exercer leurs responsabilités éthiques. Ces hommes prennent des décisions, après réflexion, ils agissent en conséquence, grâce à cette conscience intérieure qu'est l'éthique. Quand on pense l'entreprise, on se base d'abord sur sa composition humaine. Les hommes qui structurent l'entreprise sont incontournables. Bien entendu, chaque personne qui intervient dans une entreprise décide et agit en fonction de nombreux critères, dont celui, qui devrait être primordial qu'est l'éthique.

L'éthique n'est pas un luxe, au contraire elle est devenue au cœur du management. Une entreprise responsable pour s'assurer une bonne image de marque et en même temps sa pérennité doit se doter d'une éthique ou d'un code de bonne conduite. L'entreprise en tant qu'une entité morale, son éthique est son code de bonne conduite. L'entreprise, à sa manière, doit au moins s'inspirer des recommandations de l'ONU.[95] Ainsi, l'entreprise doit promouvoir les droits de l'homme, lutter contre le travail des enfants, éradiquer toutes formes de discrimination au travail, soutenir une approche préventive en matière de protection de l'environnement, prendre des initiatives afin de promouvoir une plus grande responsabilité envers l'environnement, encourager le développement et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement, promouvoir le respect du personnel, le respect des clients… Le code de bonne conduite se sont ainsi multipliées dans les entreprises. Ces codes se rattachent au projet d'entreprise lequel définit l'entreprise et lui donne ses grandes orientations et ses modes de fonctionnement. Le code ou la charte est un document écrit qui résume les principes d'actions et les valeurs à partager au sein de l'entreprise. La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une triple perspective qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : la première est environnementale (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), la deuxième est sociale (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise), la troisième et la dernière est économique (performance financière). En effet, d'un point de vue économique, l'entreprise qui continue à tourner le dos aux préoccupations de ses parties prenantes, risque de compromettre sa capacité de créer de la richesse pour elle-même et pour la société. Selon le World Business Council for Sustainable Development : « *une stratégie cohérente de RSE, fondée sur l'intégrité, des valeurs solides et une approche à long terme, procure des avantages commerciaux évidents aux entreprises et contribue au bien-être de la société.* »[96]

---

[94] Ludwig Wittgenstein : **LEÇONS ET CONVERSATIONS SUR L'ETHIQUE**, Paris, Gallimard 1971 reprise dans Folioplus philosophie, dossier par Julien Jeminez, 2008, p9.

[95] L'ONU (Organisation des Nations Unis), par la voix de son secrétaire général, Kofi Annan, a lancé en juillet 2000, l'idée d'un Pacte Mondial (Global compact en anglais) afin que dans leur sphère d'activité, les entrepreneurs respectent les Droits de l'Homme et les normes fondamentales en matière de travail ainsi que qu'environnement. Les entreprises (40 multinationales) qui participent à ce programme se sont engagées à respecter neuf engagements

[96] Voir, par exemple, Orlitzky, M., F. Schmidt et S. Rynes, « Corporate social and financial performance : A meta-analysis, *Organizational Studies*, vol. 24, 2003, p. 403-441. Il s'agit d'un examen de 52 études effectuées au cours des 30 dernières années.

La RSE conduit l'entreprise de répondre sur l'ensemble des effets à court et long terme de ses actions sur la société et de s'assurer que ses pratiques sont congruentes avec les attentes sociétales actuelles, émergentes et même futures. Evoquer la RSE c'est penser que l'entreprise et la société sont en interaction et non pas des entités distinctes dont les intérêts s'entrechoquent. À la question pourquoi la RSE a-t-elle pris de l'importance ? Nous répondons que le développement de la RSE ne se conçoit qu'en analysant les évolutions et changements de l'environnement socio-économique dans lequel évoluent les entreprises. En effet, de ces changements résultent des modifications de la conception même de la RSE, mais surtout de ses pratiques et ses applications au monde de l'entreprise. Les dirigeants et chefs d'entreprises changent (améliorent, perfectionnent) ainsi leur position vis-à-vis de la prise en compte des considérations écologiques, sociales et sociétales dans leurs activités. Plusieurs facteurs aident à faire évoluer la perception de la RSE par les acteurs économiques, notamment l'émergence de la société civile, la mobilisation des ONG et le rôle grandissant du consomm'acteur, mais surtout la mobilisation des organismes supranationaux.

Les chercheurs en sciences sociales ont élaboré les critères d'évaluation de l'éthique au sein des entreprises. Il est notamment pris en considération les relations sociales, l'environnement, les relations avec les clients et les fournisseurs, la sous-traitance dans les pays émergents, les relations avec la société civile et la vie locale, les relations avec les actionnaires. La RSE se manifeste ainsi comme un code ou une déontologie à respecter par l'ensemble du personnel. Cette logique rejoint la question du commerce équitable. La recherche du profit est également articulée autour du développement durable, la transparence des relations entre entreprises, volonté de répondre de ses actes à tous les stades de la production, définition des objectifs précis pour stimuler l'innovation. L'entreprise tel l'homme est donc bien responsable de son avenir au sens du bien commun de l'humanité.

Sous un autre angle, celui de la fonction de Ressources Humaines, par exemple, cette dernière s'attelle à respecter les droits de l'individu à travers la politique de rémunération et de gratification transparente, la déférence de la liberté syndicale, la communication entre salariés et direction, la gestion des problèmes économiques et des licenciements… En effet, la GRH doit adopter une adéquate gestion de l'action collective, une optimisation de la dynamique de groupe et l'encouragement au travail en équipe. La notion d'éthique développée par l'entreprise trouve sa place dans un environnement ou la valeur du travail est respectée et où les salariés sont considérés comme un investissement pour l'avenir. Hélas, nombreuses sont les entreprises où le nombre du personnel est nombreux, peu qualifiés et où le travail est peu rémunéré ce qui explique l'absence de l'éthique.

Dans le cadre commercial, RSE se manifeste ainsi, par le respect des attentes des consommateurs en termes de produits qui offrent une satisfaction dans leurs consommations et pas seulement. Les pratiques commerciales des entreprises doivent être chapeautées par un agir qui s'origine dans l'éthique. Le mercantilisme ne doit pas prendre le dessus dans l'action entrepreneuriale. L'entreprise doit tout en cherchant du gain faire en sorte à ce que cette quête soit dans le respect, dans la prise de conscience de sa responsabilité, de faire preuve d'éthique dans toutes ses actions. Il faut noter que la RSE n'est pas une contrainte ou une pression médiatique, comme on pourrait le croire, c'est également un argument de vente dans la culture entrepreneuriale. On ne cesse de ressasser que : *« la générosité fait vendre »,* la preuve les actions messianiques adoptées par un bon nombre d'entreprises. Il s'agit d'une moralisation des pratiques commerciales poussant les consommateurs à accepter l'idée que l'éthique est source de profits partagés. De même, les organisations syndicales sont parties prenantes du partage de la valeur ajoutée dans le sens de l'intérêt général, responsabilité collective, ce qui rejoint le principe de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, ou RSE. Une responsabilité collective qui trouve ici également sa plénitude, tant dans ses développements économiques que sociaux. Aujourd'hui, les entreprises s'obligent, lorsqu'un projet est monté, par soucis d'économie, donner toutes les justifications inhérentes à celui-ci. Cela inclut par exemple les plans d'actions et les moyens financiers et humains mis en œuvre et le but à atteindre. L'intégration de la dimension éthique introduit l'entreprise à des responsabilités vis-à-vis des meneurs d'actions, qu'ils soient internes à l'entreprise ou bien externes. Ainsi, dans cette perspective, les responsables agissent et prennent des décisions respectant l'éthique et permettant aux collaborateurs d'avoir confiance en leurs supérieurs, de cette confiance et de cette stabilité nait alors une relation de travail confiante et constructive qui permet à chaque collaborateur de se développer afin qu'il soit mieux adapté et plus productif. Cette notion d'éthique est donc le fondement permettant de

---

Voir aussi Ganzi, J.T., E. Steedmand et S. Quenneville, *Linking Environmental Performance to Business Value: A North American Perspective*, Commission de coopération environnementale, 2004.

construire une équipe plus productive. A ce propos, L. Cappelletti souligne que : « *les performances durables des entreprises et des organisations demandent pour se pérenniser de la RSE à : « tous les étages ».* »[97] Ainsi, tous les acteurs de l'organisation sont impliqués peu importe leurs statuts dans la hiérarchie de l'organisation.

En effet, l'entreprise dite « citoyenne » ne se limite plus à fournir uniquement au salarié, un travail et un revenu, mais également des avantages (comité d'entreprise), de la sécurité, de la reconnaissance (prise en compte des souhaits des salariés, de leur droit d'expression) … Ce type d'entreprise manifeste sa responsabilité d'abord à l'égard de ses employés en offrant un cadre agréable qui permet de réduire les risques d'exploitation de l'homme par l'homme. En ce sens que l'éthique apporte sa pierre à la construction d'un monde du travail plus humain, plus efficace et plus responsable. Il s'agit de faire comprendre à tous que la vie dans une entreprise, une administration, un atelier n'en est pas moins productif qu'il est agréable pour ceux qui y travaillent, et que le respect de la personne étant la condition de la confiance, il est aussi facteur d'efficacité et de productivité. L'éthique dans l'entreprise n'est que le continuum de l'éthique de l'individu.

Quel que soit le domaine d'application des valeurs de productivité, le travail reste l'activité qui occupe une grande partie de la vie de l'homme, c'est elle qui détermine son identité sociale qui est une source d'accomplissement individuel pour ceux qui parviennent à pratiquer une profession correspondant à leur goût. Contrairement aux précédentes périodes de l'humanité ; dans le monde actuel, le travail a gagné ses lettres de noblesse, il y a de moins en moins d'activité servile et dégradante contrairement à la période antique et médiévale. En effet, la fin de l'ancien régime et de l'aristocratie, le travail est devenu l'activité par laquelle l'homme conquiert sa dignité et un sens à sa vie. Cependant, il faut noter que l'ignorance de l'éthique fait du travail une activité qui crée les conditions de l'aliénation, l'exploitation, le harcèlement, la manipulation, de certains hommes envers d'autres. Le mépris de la dignité humaine trouve dans les relations de travail un terreau particulièrement fertile pour se développer et faire d'une activité devenue la condition de la liberté des hommes, l'occasion de les asservir. Cette servitude vient du fait que les hommes se comportent sans éthique.

L'éthique dans l'organisation sociale du travail, le respect de la personne humaine, de sa dignité et de sa liberté, le souci du bonheur humain reste la ligne directrice de toute réflexion socialement responsable, c'est-à-dire de toute interrogation sur les meilleures fins de l'action et les conditions de la vie digne d'être vécue. Aborder la question de la RSE dans le monde du travail, c'est avant tout parler d'éthique en général, car il n'y a pas plus une éthique spécifique au monde du travail, qu'il y aurait une médicale ou une éthique des affaires qui se rejoignent totalement. L'éthique dans les relations de travail n'est donc qu'une application particulière de cette éthique fondamentale à l'homme.

3. A-t-on besoin de l'éthique dans le monde de la productivité, des dividendes, de compétitives…

Le respect de la RSE n'assure pas à l'entreprise sa réussite, toutefois il lui permet de développer un double argument celui du positionnement en tant qu'entreprise responsable à travers le produit et la manière avec laquelle il est produit et aussi sa manière de traduire la déférence qu'elle développe pour ses clients, à travers la vente de ses produits. L'approche utilitaire de la RSE met en évidence ce double intérêt de la communication sur la RSE, en considérant que d'une part, elle informe les consommateurs sur les vertus d'un produit et que, d'autre part, elle permet de construire la légitimité sociale de l'entreprise. En effet, l'entreprise s'attelle à des initiatives de RSE pour réaliser une différenciation des produits, qui devient aujourd'hui une exigence cruciale et permet aux entreprises de gagner des opportunités offertes par le marché sensible à la RSE. En effet, la RSE est devenue un argument de vente pour certaines entreprises sérieuses qui convoitent de l'imposer comme un standard dans l'esprit des consommateurs, de faire subir des coûts d'adaptation aux entreprises concurrentes et bénéficier donc d'un avantage concurrentiel. Par une démarche de RSE, l'entreprise se donne la possibilité de démarquer ses produits à travers la vente des produits différenciés par la labellisation sociale, conquérir

[97] Laurent CAPPELLETTI, *La RSE, hygiène de l'entreprise et de l'organisation* in Regards croisés sur Engagement RSE & performance Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI **QUESTION(S) DE MANAGEMENT ?** / N°9 / Mai 2015, pp 65/89 ; p74.

les consommateurs souhaitant faire des achats en fonction de l'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et éviter les risques de boycott. Chemin faisant, la RSE se manifeste sur plusieurs plans comme le démontre L. Cappelletti pour lequel la RSE s'exprime à l'égard des fournisseurs, vis-à-vis des partenaires, et il va plus loin jusqu'à parler de : « *«l'autoRSE» du dirigeant sur lui-même et sa famille pour éviter le burnout, les maladies professionnelles et les conflits familiaux. Sans RSE donc, pas de performances durables et globales pour les entreprises et les organisations qui apparaît comme une hygiène vitale de leur survie-développement.* »[98]

En Europe, selon la Commission européenne, « *le concept de responsabilité sociale des entreprises est défini comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes.»*[99] L'entreprise responsable doit, aujourd'hui plus qu'avant, avoir une éthique. En effet, aujourd'hui lorsqu'un projet est monté, par soucis d'économie, l'entreprise doit donner toutes les justifications inhérentes à celui-ci en intégrant le souci pour son environnement. La dimension éthique est devenue partie intégrante de tous les projets puisque l'entreprise a des responsabilités vis-à-vis des meneurs d'actions, qu'ils soient internes à l'entreprise ou bien externes. Une entreprise responsable s'active pour moraliser ses affaires, pour éviter les scandales financiers qui entachent la réputation des entreprises, comme UBS pour sa fraude fiscale, BP au Golf de Mexique, La S.G et l'affaire G Kerviel…. etc. mais aussi apporter une plus grande visibilité de leur utilité sociale. On peut donc parler d'une « éthique économique » qui engage l'entreprise responsable à investir dans l'éthique comme un appui pour se développer davantage. Ce qui paraît nouveau, c'est que l'éthique est devenue un soutien au capitalisme. Dans le monde de l'entreprise, la nouveauté c'est que les principaux acteurs économiques cherchent à la produire (ou à la reproduire) en l'intégrant, à part entière, comme l'une des conditions du maintien du système. L'éthique dans la RSE est devenue une valeur incontournable dans le fonctionnement des entreprises modernes. Une entreprise qui agit avec un sens de responsabilité basé sur l'éthique exploite cette dernière pour mieux faire valoir ses produits. Au Maroc par exemple, *Dar Assafaa* propose des produits bancaires labélisés produits respectant les principes de l'Islam. Elle est en fait une filiale de la banque classique Attijariwafa Bank. Ainsi en parallèle des produits classiques, de la société mère, *Dar Assafaa* se démarque par des produits respectant une certaine éthique pour les clients qui sont sensibles à ce type de produit à éthique islamique. En effet, la finance islamique est un business qui prend compte des potentialités de rentabilité. Elle se greffe à la finance conventionnelle avec un filtrage (interdiction de l'intérêt, de l'incertitude, du hasard...) pour l'assainir. Dans ce type de business il y a l'interdiction de la notion de l'intérêt qui prend son sens éthique lorsqu'il est associé aux principes de partage des pertes et profits (la rémunération est fonction du résultat économique du placement) et de connexion à un actif réel (le prêt ou l'investissement doit servir à créer de l'activité et de la richesse). En cernant le contrôle ou l'audit dans ce type de business, en effet, chaque banque islamique se dote obligatoirement d'un conseil de la Charia composé de personnalités indépendantes (des oulémas[100], des juristes, des économistes spécialisés) qui rend des avis sur les produits mis sur le marché. Des audits internes et externes réguliers se chargent de valider le respect des principes islamiques. Dans le cas où une présomption de genèse d'intérêt est détectée, des dispositifs de « purification » sont organisés sous la forme de donation aux pauvres.

La RSE est devenue un des piliers de l'entreprise qui va à la conquête de la réussite dans le monde actuel et celui de demain. Une entreprise s'impose sur le marché, elle se fait respectée en respectant son consommateur, en lui commercialisant des produits qui sont à la hauteur de ses attentes et qui ne nuisent pas de manière direct et indirect à l'environnement. En ayant une éthique de gestion et de commercialisant et de production, une entreprise ne peut que susciter le respect de tout un chacun que ce soit à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Le recours à l'éthique permet à l'entreprise de faire valoir sa responsabilité en s'accordant plus de crédibilité vis-à-vis d'elle-même et vis-à-vis du monde

[98] Laurent Cappelletti, *La RSE, hygiène de l'entreprise et de l'organisation* in Regards croisés sur Engagement RSE & performance Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti in **Question(s) de Management ?** / N°9 / Mai 2015, pp 65/89 ; p74.

[99] Ivan Tchotourian : ***Aspects environnementaux et sociaux de la R.S.E. etmanagement des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise***, **MANAGEMENT PROSPECTIVE** Ed. « Management & Avenir »2006/4 n° 10, p.57, pp57 à 77 de même cet article est consultable sur le site suivant : http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-4-page-57.htm cet article est consulté le 24/12/2016 à 15h50.

[100] Des hauts dignitaires religieux.

extérieur. En effet, une entreprise responsable peut accroitre ses performances tout en donnant un « sens » à son développement et un visage plus humain à sa quête aux bénéfices. En prenant en compte l'environnement, cette donnée dans le cadre de la responsabilité sociale, est un outil stratégique qui permet de réduire les coûts de production, d'adaptation et de dépollution, ainsi que de prévenir contre des risques d'accidents industriels ou de crises sociales et d'inciter à l'innovation, contrairement à la marée noire provoquée par le pétrolier Erika sur les côtes atlantiques de la France. L'environnement est une nouvelle donne qui permet aux entreprises de se différencier et de bénéficier d'un avantage concurrentiel et de faire profiter le monde de cette prise de conscience. Les années à venir feront que la protection de l'environnement sera un élément que toutes les entreprises se seront imposées. En parallèle à l'environnement, du côté de l'aspect social, les salariés représentent la première source de richesse de l'entreprise. En effet, les salariés garantissent la production d'un bien ou d'un service, toutefois, ils peuvent également une fois placés dans des conditions favorables (qualité du management et de l'environnement, formation, rémunération, incitation à l'autonomie), améliorer davantage la qualité des produits et des services, innover, imaginer de nouvelles façons de travailler. Les responsables de l'entreprise doivent mobiliser le personnel autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture vers l'extérieur, ceci permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès et aussi une osmose entre le personnel.

4. La RSE un levier endogène pour l'entreprise.

Le travail est par définition l'activité dans laquelle certains peuvent grossièrement considérer que l'autre n'est qu'un objet. Cette manière de penser s'origine chez les anciens, depuis les Grecs, qui percevaient, comme chez Aristote, l'esclave comme « outil animé ». Cette idée qui fait du travail une exploitation est devenue aujourd'hui étrangère à la relation unissant le salarié et son employeur. Toutefois, il ne faut pas oublier que l'exploitation de l'homme a marqué les ères révolues de l'humanité, celle de l'esclavage et du féodalisme. Dans le monde moderne, fort heureusement, la grande majorité des salariés n'y serait pas sujets. Il s'agirait d'un contrat équitable : le salarié vend librement un certain nombre d'heures de travail à un employeur contre un salaire consenti par les deux parties. A ce propos, pour Hannah Arendt le travail est : *« l'action, la seule activité qui mette directement en rapport des hommes, sans l'intermédiaire des objets ni de la matière, correspond à la condition humaine de la pluralité, au fait que ce sont les hommes et non pas l'homme, qui vivent sur terre et habitent le monde. »*[101] Dans le monde du travail et en particulier dans les entreprises les hommes collaborent entre eux pour participer à la réussite d'eux-mêmes et de leurs entreprises. Les entreprises se soumettent, tout d'abord, au code de travail de leurs pays d'exercice, ce qui est une première responsabilité de l'entreprise. Cette responsabilité est complétée par une charte, un règlement qui pilote les actions du personnel entre ses différentes composantes et vis-à-vis aussi de l'extérieur. A ce propos, en s'inspirant de Théorie de la Justice, John Rawls, définit une société comme : *« une association, plus ou moins autosuffisante, de personnes qui, dans leurs relations réciproques, reconnaissent certaines règles de conduite comme obligatoires, et qui, pour la plupart, agissent en conformité avec elles.»*[102]

Quand on parle de l'éthique dans une institution comme l'entreprise, cela conduit à l'idée d'une responsabilité collective. Les acteurs de l'entreprise se structurent dans un esprit coopératif en vue de réussir les projets de l'entreprise tout en étant conscient que cette coopération ne pourrait échapper à la confrontation des personnes et les conflits d'intérêts. D'où l'indispensabilité d'une politique de management entrepreneurial qui vise l'harmonisation des actions de l'ensemble du personnel. Une politique de management basée sur la RSE débouche sur l'édification d'une identité d'intérêts communs dans la mesure où les actions dans l'entreprise procurent à chacun un niveau de satisfaction auquel il n'aurait pu prétendre parvenir par ses seules forces et hors de toute relation avec ses semblables. Une politique de management qui sème l'éthique ne peut que récolter des échos favorables puisque l'entente, l'empathie, l'engagement, le compromis règne en maitre dans l'agir des acteurs. Il est établi que les

[101]Hannah Arendt : **CONDITION DE L'HOMME MODERNE**, Trad. De l'anglais par Georges Fradier, Préface de P. Ricœur, Paris Calmann-Lévy, Coll. Agora, 1983, p41.
[102]John Rawls : **THEORIE DE LA JUSTICE**, Paris, Seuil, Coll. Essais, trad. de l'anglais par Catherine Audard 1997, p30.

conflits sont inhérents aux rapports humains toutefois, avec une politique de management qui se focalise sur le dialogue, l'écoute et la concertation dans un esprit d'éthique, les conflits se dissipent. Par le biais de la RSE l'entreprise mobilise ses agents, considérés comme des êtres rationnels pour atteindre les buts qu'ils se sont fixés. Avec la RSE, l'esprit du personnel l'entreprise, glisse vers une vision holiste, pour annihiler le funeste individualisme. L'éthique dans la politique managériale s'active pour changer le comportement de chacun des agents par le moyen d'une charte et un règlement qui vise la fluidification des rapports entre le personnel pour réussir les objectifs de l'entreprise. Des objectifs qui quand ils sont plus de raison nuisent à leur réalisation. A ce propos J.Igallens montre qu'en se fixant : *« des objectifs nombreux et variés aux dirigeants les empêchent d'être efficaces dans la conduite des organisations. »*[103] Le fait de trop tirer sur la corde des exigences n'offre pas aux dirigeants d'être plus responsables et plus productifs. Les motivations pour l'adoption d'un management socialement responsable et d'un code de conduite obéissant à la logique de performance globale (économique/sociale/sociétale et environnement) diffèrent d'une entreprise à une autre. Selon le secteur d'activité, la taille et l'environnement socio-économique où elle opère, notamment son réseau de fournisseurs et de clients, qui peuvent avoir un rôle décisif dans cette optique, dans la mesure où leur niveau d'exigence peut déterminer les lignes directrices de la politique et stratégie de l'entreprise en question.

La RSE part d'un raisonnement que les responsabilités sont toujours celles des individus, des personnes. En effet, pour qu'une entreprise soit responsable, elle commence par elle-même. Elle mobilise son personnel à travailler dans le respect de la charte et qui se manifeste comme une auréole au-dessus de la tête de tout un chacun du personnel lequel doit la mettre en œuvre. Œuvrer pour le respect de la dignité humaine et de l'environnement est devenu fondamental par bon nombre de producteurs, de membres de réseaux de distribution ou par le consommateur lui-même. Plus particulièrement, le consommateur développe davantage sa prise de conscience qui se concrétise par une attitude favorable à l'égard des produits labellisés '*commerce équitable'*, attitude que les entreprises prennent en compte tant elle se matérialise en termes d'achat et de non achat. La RSE ou l'agir en éthique d'une entreprise la pousse à faire figurer dans le rapport du conseil d'administration ou du directoire, des informations concernant plus particulièrement l'effectif total de la société, les plans sociaux, l'organisation du temps de travail, les rémunérations, les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs, les conditions d'hygiène et de sécurité, la formation, l'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés, les œuvres sociales et la sous-traitance. Ceci dans le but d'aller vers plus de transparence. Chemin faisant, les dirigeants d'entreprise sont responsables du développement, de l'employabilité des salariés tout au long de leur carrière. Depuis son recrutement jusqu'au départ du salarié, l'éthique sociale concerne tous les aspects du parcours professionnel de l'employé dans l'entreprise. L'éthique intervient à tous les niveaux de recrutement. L'employé n'est plus vu comme une force de travail mais une personne humaine à qui nous devons un certain égard. Ainsi, les principes éthiques doivent guider le recrutement : respect du candidat, équité, absence de discrimination, confidentialité, loyauté. La bonne foi doit aussi apparaître également comme support à la conclusion du contrat. Au niveau de l'exécution du contrat de travail, pèse non seulement sur le salarié une obligation de bonne foi, de loyauté, de non-concurrence et d'implication, mais encore sur l'employeur une obligation de loyauté, de formation, d'information et de respect de la vie privée. De même, qu'au niveau de la rémunération, la rémunération éthique vise à établir un équilibre entre les attentes du salarié, ses performances et la rentabilité de l'entreprise. Cependant, en cas de licenciement, l'éthique doit aussi intervenir de manière non négligeable.

5. Les valeurs qualéthiques comme une entelechie de la RSE

A la lumière de ce que nous avançons, nous présentons l'engagement qualéthique comme un engagement qui distingue les organisations qui s'engagent dans un processus de performance éthique pour leurs décisions, leurs conduites et leurs pratiques. Cet engagement qui garantit d'une part le respect du code du travail et de la règlementation à l'égard des intérêts du personnel et assure d'autre part la protection de l'organisation des conduites et des pratiques inéthiques éventuelles qui peut provenir de certains personnels et de ceux mobilisés par les parties prenantes concernés. Pour pourvoir évoquer l'engagement qualéthique, il est important de donner un aperçu sur les valeurs qualéthiques.

[103] Jacques Igalens, '*Après les comptes, le temps du conte'* in Regards croisés sur *Engagement RSE & performance* Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI **QUESTION(S) DE MANAGEMENT ?** / N°9 / Mai 2015, pp 65/89 ; p74.

Les valeurs qualéthiques : Les valeurs qualéthiques font l'objet des études par les sciences de l'action. Le concept des valeurs qualéthiques a été développé par Michel Joras. Pour ce dernier : *« Le concept qualéthique est l'expression d'une recherche permanente de la performance par des décisions et actions englobant quatre valeurs essentielles :*

- *La qualité : réponse à l'exigence des besoins et des attentes des personnes, clients, personnels, consommateurs, actionnaires et autres parties prenantes.*
- *L'éthique : tout au long des prestations fournies et des décisions prises assurance prouvée du respect des valeurs humaines universelles à l'égard d'autrui.*
- *L'esthétique : ajout aux biens et aux services d'éléments esthétiques autour de l'image, du discours, de la relation, de la présentation, forme, couleur, équilibres, harmonies.*
- *L'éco-efficience : recherche constante de création de valeurs dans un souci de gestion économe des ressources naturelles utilisées.»*[104]

En effet, l'engagement qualéthique par son label vise à distinguer les entreprises et organisations qui s'engagent à respecter dans leur gouvernance et leur fonctionnement la prise en compte de six exigences qui se manifestent ainsi :

1. La rédaction et la proclamation de la prise en compte de cinq domaines

a) Le respect de la personne humaine (dignité, sécurité, diversité)
b) Sauvegarde de l'environnement, des ressources et du milieu naturel
c) Prise en compte des valeurs culturelles et intellectuelles
d) Rapports à l'argent
e) Qualité de l'information et a communication

2. Désignation d'un « chargé de mission « engagement qualéthique » » CMEQ
3. Énoncé du cadre réglementaire et conventionnel, imposé et/ou choisi
4. Élaboration d'une cartographie, d'une description : périmètre - des parties prenantes concernées – des risques inéthiques
5. Élaboration d'un rapport annuel sur le déploiement de l'engagement
6. Une action ciblée qualéthique annuelle choisie

Assurément, si la responsabilité et l'éthique sont étroitement liées à l'homme, les valeurs qualéthiques sont à un autre niveau liées à l'entreprise. Elles aussi valorisent les activités des entreprises de leurs âpres cupidités pour des activités consciencieuses et responsables. Entre l'homme qui œuvre pour une vie plus responsable et plus éthique la question à laquelle nous tenterons de répondre c'est comment les valeurs qualéthiques concilient entre l'efficience et le devoir responsable ? En d'autres termes, comment les valeurs qualéthiques peuvent-elles être à la fois source de profit et en même temps l'expression d'une entreprise ayant un fort engagement en valeurs de qualité éthique.
Selon Michel JORAS, le concept qualéthique[105] désigne la recherche perpétuelle de la performance par des décisions et actions réunissant les quatre valeurs suivantes : la qualité (le bon), l'éthique (le bien), l'esthétique (le beau) et l'eco-efficience (le bénéfique). Ces valeurs ne sont pas si disjointes comme il semblerait l'être pour certains crédules. Si nous intéressons aux liens que peuvent entretenir la qualité, l'éthique, esthétique et l'eco-efficience, c'est pour démontrer que l'éthique associée à la qualité, à l'esthétique et l'eco-efficacité donne à l'action une forme honorable. En effet, si l'éthique concerne la définition de règles selon lesquelles il faut agir, la qualité est considérée comme la réponse aux exigences et aux attentes des personnes englobant toutes les parties prenantes.
L'eco-efficacité est une recherche constante de la création de valeur avec une gestion économe des ressources naturelles. L'esthétique, quant à elle, vit l'art et la manière de l'agir. L'action que recommande la charte que les acteurs doivent adopter est associée à l'éthique, aux valeurs qui humanisent le comportement du personnel. Elles sont un important moyen de formation du personnel pour lui-même et des comportements facilitateurs pour ses rapports avec autrui. Dans une entreprise, le comportement des personnes doit respecter la qualité, l'éthique, l'esthétique et l'eco-efficacité. Ces valeurs doivent être exploitées dans le cadre de la politique managériale de l'entreprise pour créer un contexte favorable à la productivité et à une vie collective saine à l'intérieure. A ce propos, L. Wittgenstein remarque dans ses **CARNETS** : *« pour vivre heureux, il faut que je sois en accord avec le monde. Et c'est cela que veut dire être heureux »*.[106] La conception dominante de l'éthique associée à la qualité, à l'esthétique et à l'eco-efficience conduit le personnel à adopter des attitudes seyantes vis-à-vis d'autrui. En ce sens le bien adjoint au bon, au beau et au bénéfique ne peut résulter que des actions positives. Dans cette

[104] Jacques Igalens, '*Après les comptes, le temps du conte'* Op.Cit, p 5
[105] Michel JORAS : '*L'audit de l'éthique des affaires : croisement de l'audit social et du contrôle interne'* Cf. le site suivant : http://www.globecsi.ru/Articles/2007/Joras.pdf site consulté le jeudi 2 mars 2017 à 22h39.
[106] Ludwig Wittgenstein : **CARNETS, (1914-1916)**, Trad., Introd. et notes de G. G. Granger, Paris Gallimard, Coll. Tell, 1997, 8.7.16.

perspective, les valeurs de la qualéthique, développées par le personnel lui permettent d'agir directement dans le bon sens au lieu de se réduire à réagir. Ce quadruple devient un moyen pour développer le jugement et de raffiner la sensibilité, en rendant le personnel plus libre et donc davantage capable de discernement et d'action réfléchie. Nous pensons que la RSE doit accorder une fonction directrice à la qualité, l'eco-efficience et l'esthétique à l'intérieur d'une éthique de conduite de vie. Suivant ces dernières, les actions des personnes constitueront le noyau d'une bonne vie au sien du système. Elles communiqueront une conscience aiguë de l'unité au sein du système. Ce qui constitue vraisemblablement l'essentielle pour une implémentation réussie de la RSE. De ce fait, une charte qui valorise l'approche qualéthique pousse les acteurs à adopter implicitement des actions et des propos convenants se conformant ainsi aux principes de la RSE.

A ce sujet et à titre d'exemple, notons, que l'entreprise Hanova, a été la première société ayant obtenu le label qualéthique et ce en 2007. En effet, le CEA, le Cercle Éthique des Affaires, l'a récompensée pour la qualité de l'information et de la communication, mais aussi pour le respect de la personne humaine en particulier dans les relations avec l'argent. Autre exemple de label Qualéthique, celui renouvelé pour l'EM, l'Ecole de Management de Strasbourg. Ce label reconnait pour la seconde fois et témoignage de l'intégration de la valeur éthique au sein de la stratégie, des politiques et des pratiques de l'Ecole de Management Strasbourg. Il confirme ainsi le respect de bonnes pratiques en matière d'éthique ce qui implique également un engagement dans la mise en œuvre d'actions concrètes en matière d'éthique.

Parallèlement, une entreprise qui recherche des investisseurs doit justifier d'une bonne rentabilité et non des moindre d'une morale à toute épreuve. Une entreprise qui ne se soucie guère d'éthique peut sans scrupule mentir à ses actionnaires leurs présentant la solidité financière ce qui n'est pas le cas. A ce sujet, il ne faut pas oublier que le législateur est généralement le premier acteur susceptible de moraliser les pratiques commerciales des entreprises. Il contraint les entreprises à publier leurs bilans financiers sans le moindre simulacre. Ainsi, la relation entre l'éthique et l'entreprise s'appuie sur l'idée de l'entreprise citoyenne qui se façonne à travers une qualité, une eco-efficience et une esthétique. Une entreprise qui s'appuie sur l'éthique alimente et cimente son sens de responsabilité. Une approche qualéthique est indispensable à l'esprit managérial puisqu'elle permet aux acteurs de retrouver leur humanité, dans le système. Une stratégie esquissée dans la charte et qui se base sur un dispositif suivant les valeurs qualéthiques permet aux acteurs qui y travaillent d'adopter un comportement éthique servi avec art pour produire une bonne prestation bénéfique. La RSE métamorphose la rigueur managériale en l'humanisant de sorte qu'elle façonne un univers de courtoisie d'entente et de convivialité.

La démarche qualéthique permet à l'acteur dans le système de concrétiser ses actions puisque l'éthique le gouverne et le responsabilise davantage. Des acteurs gouvernés par le bien adoptent un comportement meilleur que ceux qui n'ont aucune éthique. L'éthique pousse l'acteur au dynamisme puisque son éthique lui permet d'adopter un comportement philanthrope. En développant les valeurs qualéthiques au sein d'un système, elle permet à l'acteur de retrouver son éthique personnelle ce qui lui permet de faire un continuum pour ne pas se perdre dans les exigences du système. La vision managériale doit développer une charte qui concilie l'éthique individuelle qui anime chaque individu à l'éthique de l'entreprise.

La RSE par le biais de cette démarche fait que les paroles se conforment aux pensées et aux actions des acteurs du système qui se conforment aux écris de la charte. La RSE en valorisant l'éthique permet d'améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses clients et de son personnel, d'une part et d'autre part elle implique les membres de l'entreprise à son éthique afin d'accroître l'efficacité, car l'éthique permet la confiance, qui permet de dire la vérité, qui est une condition du progrès. En effet, la charte éthique se compose de principes d'actions, de bonnes pratiques et les engagements de l'entreprise.

La RSE par le biais des valeurs qualéthiques imposent des principes, valeurs et comportements recommandés pour progresser dans son métier et mieux vivre ensemble. S'y ajoutent des exemples de questionnement en conscience, sur des sujets comme la prévention de la corruption ou du harcèlement. On peut alors s'interroger sur la crise bancaire que le monde a traversée depuis 2008. Cette crise appelée *'crise bancaire'* s'origine dans le manque de transparence et d'éthique des acteurs du système bancaire. Le manque de responsabilité de certaines banques a causé une secousse qui a ébranlé le système bancaire mondial. L'interrogation sur la crise a conduit à réfléchir à ses principales caractéristiques originelles, qui sont l'absence totale de toute responsabilité. Car la raison majeure et profonde réside dans la cupidité, au sens littéral de désir immodéré de richesses, dont ont fait preuve beaucoup trop de « responsables » (d'irresponsables devrait-on dire) de sociétés et d'institutions financières. Au Maroc, on s'agite pour que l'entreprise prenne conscience de l'importance de la RSE. La fraîcheur des entreprises au Maroc fait qu'elles se battent pour respecter tel ou tel engagement pour en tirer un tel ou tel certificat. Evoquer des valeurs qualéthiques lors des discussions avec les leaders et managers des entreprises reste sans résonnement. Certes, on parle de la RSE, on s'active pour la

rendre indispensable, mais on est encore loin de toutes prétentions des valeurs qualéthiques. Les entreprises au Maroc commencent depuis quelques années de se sentir sensible à la RSE à travers le label RSE de la CGEM. Du temps, encore du temps est devant les entreprises marocaines pour se hisser au niveau des valeurs qualéthiques.

Conclusion

La RSE est l'épine dorsale d'une entreprise. Cette dernière prend de plus en plus conscience de sa responsabilité sociétale. Dans notre monde, les entreprises ne fonctionnent plus en se coupant du monde dans lequel et pour lequel elles fonctionnent. Avec la RSE, l'entreprise reconnaît que sa survie et son développement sont liés à son sens de responsabilité sociétale, à l'éthique et à l'engagement pour l'environnement. La responsabilité sociale présente l'avantage de faire accéder l'entreprise à l'univers de référence "éthique". Pour les grandes entreprises, la promotion de la responsabilité sociale et environnementale permet d'accroître les performances commerciales et financières, de réduire les risques et de renforcer leur compétitivité. L'éthique offre l'opportunité de donner une image saine et de restaurer la confiance dans un monde qui se perd dans les méandres des profits. L'émergence des codes de bonne conduite, des contrats de confiance, des chartes d'éthique, des engagements d'honneur n'est pas neutre.
L'installation de la RSE au sein d'une entreprise ne signifie pas la fin du travail responsable. En fait la RSE n'est que le seuil de la responsabilité et la conscience de l'entreprise de son rôle et de ses activités. L'établissement de la RSE au sien de l'entreprise est le point de départ pour un engagement vers des valeurs qualéthiques. La mise en place de la RSE ouvre la voie pour prétendre aux valeurs qualéthiques.

La sensibilisation à l'éthique et à la responsabilité sociétale a permis la naissance d'une labellisation éthique permettant d'attirer ou de retenir une clientèle soucieuse de ne pas contribuer au financement de pratiques commerciales rémunératrices mais peu respectueuses de principes. En effet, l'intégration des normes environnementales prend de plus en plus part dans la conscience des dirigeants d'entreprise. Ainsi, dans leur politique de RSE, nombreuses sont les sociétés qui font référence à la responsabilité sociétale et à la responsabilité environnementale. Parallèlement aux notions de performance financière et de performance économique, s'est ajoutée la performance sociale, c'est-à-dire, la prise en compte des comportements de l'entreprise au regard des parties prenantes de son environnement, partie prenante à laquelle les salariés sont intégrés. Les acteurs du monde des affaires ne sauraient donc négliger cette composante nouvelle. Sous peine d'engager leurs responsabilités et de mettre leur société en difficulté, ceux-ci doivent tenir compte de l'éthique, notion située aujourd'hui au cœur de leurs fonctions qui en inonde tous les aspects. Par conséquent, les dirigeants, les managers, les gestionnaires doivent se conformer aux dispositions inspirées de l'éthique. De la même façon, les auditeurs doivent s'intégrer plus profondément dans la vie de la structure et du personnel, les conditions d'observation des entreprises ne s'attachant plus uniquement aux seuls aspects techniques comptables.
L'éthique, au travers de la responsabilité sociale des entreprises permet de faire prendre conscience aux entreprises – et à ses acteurs – qu'ils ne sont pas que de simples structures économiques, mais surtout une communauté humaine, au service des hommes. L'éthique permet d'avancer vers un monde plus respectueux et plus juste. Finalement rappelant les propos du philosophe français Vladimir Jankélévitch pour lequel : « *la responsabilité demande du courage parce qu'elle nous place à la pointe extrême de la décision agissante* ».

Bibliographie

Arendt Hannah : CONDITION DE L'HOMME MODERNE, Trad. De l'anglais par Georges Fradier, Préface de P. Ricœur, Paris Calmann-Lévy, Coll. Agora, 1983, p41.
Aristote, L'ÉTHIQUE A NICOMAQUE, Trad. Jules Tricot, Paris, éd. Vrin Collection : Biblio Textes Philosophiques, 1994.
Cappelletti Laurent, *La RSE, hygiène de l'entreprise et de l'organisation* in Regards croisés sur Engagement RSE & performance Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI QUESTION(S) DE MANAGEMENT ? / N°9 / Mai 2015, pp 65/89 ; p74
Derrida Jacques, in, POUR UNE ŒUVRANCE A VENIR, de Pierre Delain Ed : Guilgal, 2011, ce document est consultable en ligne à l'adresse suivante : http://www.idixa.net/Pixa/pagixa-1303281918.html 26 mars 2017 à 18h50.
Exupéry Antoine (Saint), LE PETIT PRINCE, chapitre 21 XXI.

Igalens Jacques, '*Après les comptes, le temps du conte'* in Regards croisés sur *Engagement RSE & performance* Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI QUESTION(S) DE MANAGEMENT ? / N°9 / Mai 2015, pp 65/89 ; p74.
Jérôme Ballet, Françoise De Bry : L'ENTREPRISE ET L'ÉTHIQUE, éd seuil, 2011.
John Rawls : THEORIE DE LA JUSTICE, Paris, Seuil, Coll. Essais, trad. de l'anglais par Catherine Audard 1997, p30.
JORAS Michel : '*L'audit de l'éthique des affaires : croisement de l'audit social et du contrôle interne'* Cf. le site suivant : http://www.globecsi.ru/Articles/2007/Joras.pdf site consulté le jeudi 2 mars 2017 à 22h39.
Joras Michel, L'AUDIT DE L'ETHIQUE DES AFFAIRES, CROISEMENT DE L'AUDIT SOCIAL ET DU CONTROLE INTERNE, Cf. le site suivant : http://www.globecsi.ru/Articles/2007/Joras.pdf page 5. Article consulté le dimanche 26 mars 2017 à 10h26.
LA BIBLE, Nouveau Testament, *Épître aux Galates* 6 :5 *Bible du Semeur.*
LE CORAN Verset 9 sourate 17 : *Le voyage nocturne*
Tchotourian Ivan : *Aspects environnementaux et sociaux de la R.S.E. etmanagement des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise*, MANAGEMENT PROSPECTIVE Ed. « Management & Avenir »2006/4 n° 10, p.57, pp57 à 77 de même cet article est consultable sur le site suivant : http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-4-page-57.htm cet article est consulté le 24/12/2016 à 15h50.
Wittgenstein Ludwig : LEÇONS ET CONVERSATIONS SUR L'ETHIQUE, Paris, Gallimard 1971 reprise dans Folioplus philosophie, dossier par Julien Jeminez, 2008, p9.
Wittgenstein Ludwig: CARNETS, (1914-1916), Trad., Introd. et notes de G. G. Granger, Paris Gallimard, Coll. Tell, 1997, 8.7.16.

L'APPORT DES RESSOURCES HUMAINES A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE STRATEGIE RSE

Aouatif BOUKIL
Docteure en sciences de gestion
Université de Rennes 1
Boukil.aoutif@gmail.com

Abderrahman MESSAOUDI
Professeur, NPG
Université Cadi Ayad
Messaoudi.abderrahman@gmail.com

Introduction

L'objectif de cette recherche est de démontrer le rôle joué par les ressources humaines dans la mise en place des mécanismes de la RSE au sein d'une PME.
Le choix de ce type de structures est justifié par leur représentativité dans le tissu économique marocain. Celui-ci est composé en grande majorité par les petites et moyennes entreprises (PME) qui représentent plus de 95% de l'ensemble des entreprises du pays[107]. Elles constituent le centre névralgique de l'économie marocaine. Celles-ci fournissent 20% de la valeur ajoutée, 30% des exportations, 40% de la production 50% de l'investissement, et 50% d'emploi. La mondialisation, l'ouverture des frontières économiques et l'avènement de la nouvelle économie font qu'un nouveau paysage géo-socio-économique se dessine (Boukil, 2016[108]). La quasi couverture du tissu marocain par les PME confirme que le défi à relever réside dans la promotion de celles-ci. Riche par ses particularités endogènes, la PME marocaine se développe à l'international et montre ses capacités à transférer son savoir à l'extérieur et à concurrencer les grands groupes. Dans cette perspective, nous avons estimé nécessaire de dévoiler le rôle des acteurs moteurs de ce développement tout en focalisant ce papier sur le volet de la promotion des mécanismes de la RSE au sein de ces structures.
Sachant que la RSE est basée en premier lieu sur la volonté du dirigeant en tant qu'acteur principal au sein d'une structure, celle-ci nécessite, pour réussir sa mise en œuvre, la mobilisation du capital humain de l'entreprise. Ce dernier doit être capable d'assimiler ce concept et ses principes. L'objectif est l'agencement du facteur humain et de la RSE pour aboutir à la performance de la PME marocaine.

Cette communication se développe en quatre points majeurs. Nous commençons par la présentation d'un aperçu conceptuel sur la RSE, son évolution dans la sphère managériale, en troisième point nous présentons la contribution des ressources humaines dans le développement des PME et nous finalisons par le rôle que jouent ces ressources pour la dynamisation de la RSE dans la PME marocaine.

1. Aperçu conceptuel sur la RSE

Définitions de la RSE :

Plus ancienne que la notion du développement durable, le concept de la RSE tire ses origines et ses fondements dans des pratiques d'entreprises plus vieilles surtout en Amérique du Nord. Ces pratiques étaient connues sous le nom de « philanthropie d'entreprise ». Au sens d'ELMalki (2010[109]), le concept

[107] HCP : le haut commissariat au plan (2012)
[108] Boukil.A, (2016), « Compréhension et appropriation du développement durable et de la RSE dans le contexte marocain (cas des entreprises agroalimentaires). Une approche par le processus d'institutionnalisation » thèse de doctorat dirigée par PH. R Demontrond. ED SHOS, Université de Rennes 1.
[109] El Malki T. (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance. Analyse empirique dans le cas du Maroc », thèse de doctorat, ED DEFI. Université Aix-Marseille.

moderne de RSE a clairement des origines américaines et se référait au paternalisme dans les relations entre l'entreprise et la société qui l'entoure. Cependant, le développement de la RSE comme concept académique est plus récent et trouve son point de départ dans l'ouvrage de Bowen (1953[110]), qui est considéré comme le « père fondateur » de la RSE. Son ouvrage témoigne de l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée de la notion de RSE dans le monde académique.
Le concept de responsabilité est analysé en référence aux objets de connaissances, tels que la gestion, la philosophie, la sociologie, le droit, etc. Toutefois, cette approche conceptuelle plus ouverte permet de montrer la représentation de cette notion dans la vie sociale (Lépineux, 2003[111]). La RSE renvoie aussi à des concepts tels que l'éthique, la justice sociale, le bienêtre, et couvre plusieurs champs et domaines de gestion tels que la stratégie, la finance, le management des ressources humaines, le marketing.
Le livre *Social Responsibilities* paru en 1953 par Bowen a été le déclic des débats autour de la RSE. Bowen fut le père fondateur du concept de la RSE selon Pasquero (2005[112]), la publication de cet ouvrage intervient dans un contexte particulier où il est demandé aux entreprises de dépasser le cadre strict de leurs obligations économiques et s'engager dans des obligations morales envers la société. Ce livre se montre comme une référence dans le domaine de la RSE et il aborde des questions qui restent sans réponse actuellement. Au sens de Bowen, l'objectif ne se limitait pas à l'étude et l'analyse des discours sur la RSE, mais aller au-delà et de les enrichir par des contributions de grands courants de la critique sociale et morale de l'époque. Bowen positionne son analyse de la doctrine macroéconomique et l'évalue en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société (Gond et Igalens, 2008[113]).

Selon Bowen, *le développement de ce concept s'est effectué simultanément avec la division entre propriété et contrôle de l'entreprise (séparation entre actionnaires et propriétaires de la firme et entre managers et gestionnaires de la firme*). Cette dichotomie a renforcé le caractère social des dirigeants, selon lequel ceux-ci deviennent plus sensibles à la société qui les entoure et aux pressions qu'elle exerce (Gond et Igalens, 2008[114]).
Pasquero (2005[115]) avait décrit trois raisons essentielles ayant incité à une réflexion approfondie autour du concept de RSE et ayant stimulé son développement dans l'entreprise et la société américaines. Ces raisons démontrent les différents modèles qu'ont été à l'origine de son émancipation.
- *les raisons philosophiques* : qui ont montré l'impact du modèle capitaliste sur les entreprises américaines à l'époque. Le capitalisme américain basé sur le modèle du « volontarisme libéral» a suscité l'intérêt du modèle socialiste qui est basé sur « l'intervention effective de l'Etat dans tout intérêt public contrairement au secteur privé». (…) le système capitaliste est considéré comme bon, le « moins pire » des systèmes, car c'est le système le plus libertaire favorisant la libre initiative, la liberté d'entreprendre et l'accumulation de richesses qui en découlent.
- *Les raisons éthiques* : selon Pasquero (2005[116]), l'entreprise dite « éthique », *quand elle sait assumer son rôle social basé sur une certaine loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite*. Celle-ci se comportera selon les normes considérées comme légitimes par le public et s'engagera envers la communauté dans des actions philanthropiques d'envergure. Dans ce cas d'entreprises, l'État est exclu du statut d'acteurs. Nous retrouvons là la philosophie protestante sur laquelle est basée la société américaine.

- *Des raisons pragmatiques* : ces raisons touchent aux bouleversements ayant marqué le capitalisme américain et ayant mis en avant la question de la responsabilité de l'entreprise et son rôle à l'égard de son environnement interne et externe. A partir de cela, on assiste à l'émergence des groupes de pressions qui ont réussi à impliquer les pouvoirs publics et ont poussé les entreprises à tourner vers l'adoption des comportements durable et responsable envers les consommateurs, les salariés et l'environnement.
Plusieurs chercheurs ont analysé les divergences de conceptualisation de la RSE entre les États-Unis et l'Europe. Mais la sortie du concept de son cadre théorique simple et l'émergence des nouveaux concepts tel la performance sociétale ont vu le jour grâce aux spécificités culturelles américaines présentés

[110] Bowen H. R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper & Row.
[111] Lépineux F., (2003), Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, CNAM.
[112] Pasquero J. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique", in Turcotte M.-F. & Salmon A. (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses Universitaires du Québec.
[113] Gond J.-P. & Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ?, PUF.
[114] Gond J.-P. & Igalens J. (2008), *ibid*.
[115] Pasquero J. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique", in Turcotte M.-F. & Salmon A. (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses Universitaires du Québec.
[116] Pasquero J. (2005), ibid.

comme des facteurs amplificateurs (Pasquero, 1997[117]; 2004[118]). Le premier facteur est *l'individualisme*, où le collectif représente l'addition des initiatives individuelles et où la RSE est considérée comme une réponse à la problématique de la relation entre intérêt privé (entreprise) et bien commun (société) dans le contexte d'une économie de marché. Le second facteur du *pluralisme démocratique* qui considère la RSE en tant que « porteur de changement social » qui « fait l'objet d'une redéfinition permanente (…). Elle ne saurait être définitivement figée ». Comme troisième facteur, nous citons *le moralisme* à l'américaine ayant manifesté l'intérêt de la RSE. En effet, au sens de Pasquero, (2005[119]), celle-ci a trouvé dans le vieux fond moraliste américain un chemin propice pour l'application concrète de ces principes et l'objet d'une analyse critique permanente des formes d'organisation socioéconomique.
Enfin, le dernier facteur socioculturel est *l'utilitarisme.* Ce facteur démontre que la RSE présente pour les entreprises le double avantage de limiter les risques de débordements, qui peuvent générer un coût énorme pour celles-ci (financier et/ou autre) et de les conduire à adopter une démarche proactive et anticipative sur plusieurs plans (Pasquero, 2005[120]) *cité par EL Malki, 2010.*
Ainsi, nous remarquons le rôle joué par la société et l'économie américaines dans la conception de l'entreprise et sa performance. Sans oublier bien sûr, l'impact de la réglementation publique dans la modification et l'amélioration du rôle et des responsabilités sociales de l'entreprise en fonction des changements institutionnels.

Evolution historique de la RSE

D'une manière théorique, le concept de RSE a fait l'objet de nombreux développements depuis les années 50, en relation avec les idéologies divergentes de plusieurs écoles de pensée ; avec l'évolution de l'état du monde et avec les types de réglementation publique qui en ont découlé (El Malki, 2010[121]). Il est à signaler que le concept de la RSE est élaboré par les hommes d'affaires de l'époque, par leurs propos au sujet du service public et du paternalisme. Les premiers discours et théorisations de la RSE ont été fortement marqués par les concepts protestants de « *public service »* et *« stewardship* » (Benson cité par Masaka, 2008[122]).
Plusieurs définitions ont été avancées, différentes approches et orientations sont proposées pour entourer le concept, sans pour autant qu'un consensus ne se dégage. La construction théorique du concept de la RSE est étalée sur trois époques dont la première renvoie aux années 50 et 60 et au régime de type « associatif » où la RSE était encadrée. Caractérisée par une approche normative et philosophique de la RSE, cette période s'est focalisée sur la délimitation des responsabilités ; sur la définition du concept de RSE, ainsi que sur des questions liées aux fondements éthiques et économiques de cette notion (Gond et Igalens, 2008[123]). Les années 70 représentent la seconde époque où le contexte valorise les mouvements sociaux et environnementaux ayant ciblé les entreprises. Le régime de marché est « sociétal » et la RSE demeure obligatoire. Le concept de RSE prend alors un tournant plus managérial et plus pragmatique. Ackerman et Bauer (1976[124]) provoquent une tournure vers la gestion concrète des problèmes sociaux et environnementaux des firmes. Ils introduisent à cet effet la notion de réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise (*Corporate Social Responsiveness*) qui renvoie *« aux processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de RSE ».* A partir des années 80 et 90, le régime de l' « efficacité» succède au régime sociétal donnant ainsi naissance à une RSE volontaire. Cette même période contribue à l'émergence de la Performance sociétale de l'entreprise (*Corporate Social Performance*) ou PSE. Celle-ci intègre à la fois le niveau des principes de responsabilité sociale, le niveau des processus de gestion des problèmes sociaux. Le troisième niveau d'analyse représente des résultats et des impacts concrets des politiques de RSE.
Nous présentons ci-dessous une figure synthétisant l'évolution théorique du concept de RSE depuis les années 50 jusqu'aux années 2000. Nous y présentons trois niveaux : les principes et valeurs qui guident la RSE, les processus de gestion de la RSE, et les résultats obtenus en matière de RSE.

---

[117] Pasquero, J. (1997). "Business Ethics and National Identity in Quebec: Distinctiveness and Directions." *Journal of Business Ethics*, 16(6), 621-633.
[118] Pasquero, J. (2004a). "Responsabilités sociales de l'entreprise : les approches nord-américaines." In : Igalens, J. (ed.), *Tous responsables*. Paris: éditions d'Organisation, 257-272.
[119] Pasquero J. (2005), ibid.
[120] Pasquero J. (2005), ibid.
[121] El Malki T. (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance. Analyse empirique dans le cas du Maroc », thèse de doctorat, ED DEFI. Université Aix-Marseille.
[122] Masaka D (2008), *Why enforcing corporate social responsability (CSR) is morally questionable.* Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol 13 N°1 pp 13-21.
[123] Gond J.-P. & Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Que sais-je ?
[124] Ackerman, R. W. et Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston, VA: Reston Publishing.

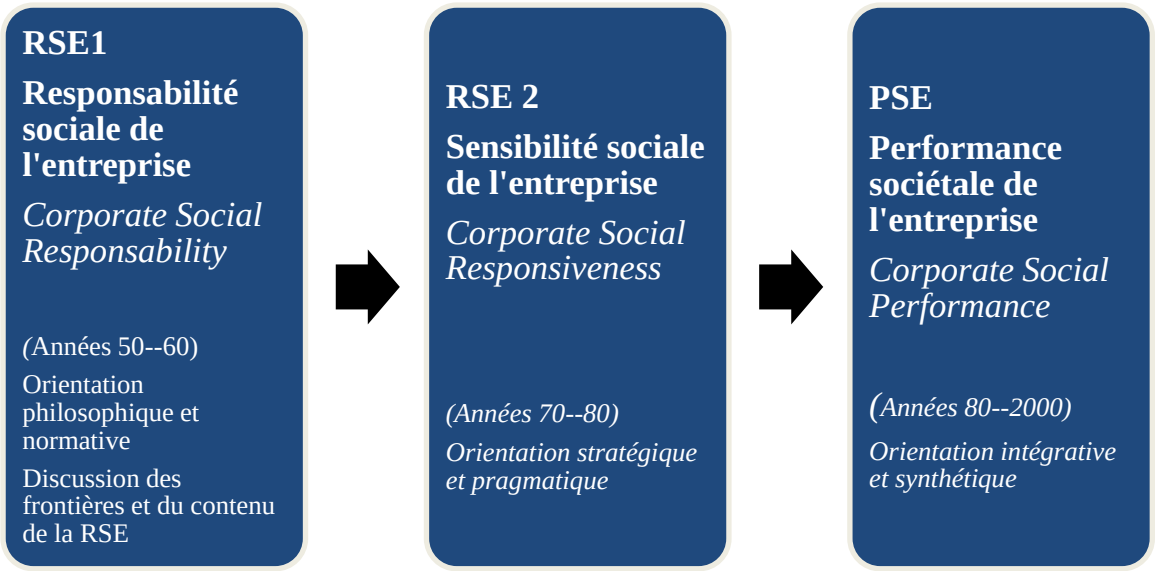


Figure 4: L'évolution historique de la RSE -- Source Gond et Igalens, (2008[125])

2. Evolution de la RSE dans la sphère managériale

Au sens de Beaupré (2008[126]), la responsabilité sociale couvre quatre domaines bien définis qui recoupent les principales « parties prenantes » en la matière : le monde du travail (les employés), le monde du marché (les clients), la communauté généralement les communautés avoisinantes), et l'environnement (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2005[127]). Les principaux outils sur lesquels se base la responsabilité sociale sont l'engagement corporatif, la gouvernance, la communication (dialogue et reddition de comptes), le système de gestion ainsi que les politiques d'approvisionnement (relations et exigences vis-à-vis des fournisseurs). Il est intéressant de noter, et cela nous conforte dans l'idée que le rapport de développement durable a un statut différent du discours unilatéral d'entreprise, que contrairement au discours patronal (tenu dans les rapports), discours qui circonscrit la responsabilité sociale à des initiatives allant au-delà (ou à côté) de la loi, on observe que la législation et son respect sont parties intégrantes de la responsabilité sociale.

Si l'on s'attarde sur le contenu de la responsabilité sociale vis-à-vis des employés, on constate que les frontières sont encore floues mais qu'il existe certains consensus quant aux questions à couvrir. Selon des études antérieures réalisées, on constate une focalisation sur certains enjeux : la formation des employés, la promotion de la diversité, et l'offre de conditions de rémunération avantageuses (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2005[128]). La formation permet aux employés d'apprendre et de progresser dans leur carrière. Cet enjeu couvre un double intérêt, il permet au salarié de se former, de devenir plus performant et devenir plus rentable à l'entreprise et créateur de valeur. Les programmes de formation ainsi que les outils de communication internes, mais aussi le soutien offert pour la formation externe offerte aux employés et à leur famille, sont présentés comme des mesures de responsabilité sociale. La question de la diversité s'accompagne d'initiatives pour l'équité et concerne tout autant les minorités visibles que sont les femmes, et aussi les employés handicapés. Il s'agit dans un premier temps, de faire en sorte que les effectifs reflètent la clientèle desservie et que la culture organisationnelle soit empreinte de tolérance et de respect. Mais il importe également de s'assurer de l'équité entre les divers groupes d'employés en matière des conditions d'emplois et des promotions. En ce qui concerne les employés

[125] Igalens, J., et Gond, J.-P. (2008). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : Puf, collection "Que sais-je ? ».
[126] Beaupré Daniel *et al (2008)*, « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008/33 Vol. XIV, p. 77-140
[127] De Serres, A. Gendron, C. & Ramboarisata, L. (2006) « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale », *Cahier conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière, Montréal, École des sciences de la gestion,* UQÀM, n°16-2006, 170 p.
[128] De Serres, A. Gendron, C. & Ramboarisata, L. (2006) *ibid*.

handicapés, il s'agira de mettre à leur disposition des aménagements facilitant leur travail, afin de mieux les préparer au climat du travail. Ajouter à cela un élément fort important, il s'agit de la rémunération, laquelle ne se limite pas au salaire et aux avantages sociaux mais s'étend à la reconnaissance, la participation des employés dans la prise de décision voire à l'actionnariat. Sans s'attarder à l'ensemble des enjeux auxquels touchent les principes de la RSE, nous citons les questions de harcèlement, de discrimination et de violence, la santé, la sécurité et le bien-être ainsi que l'engagement bénévole.

Il est à signaler que les enjeux de la RSE ne couvrent pas uniquement les salariés en interne de l'entreprise, ceux-ci sont étalés à l'entourage de l'entreprise, son environnement externe, ses échanges et ses engagements vis-à-vis de ses parties prenantes. Emanant d'une volonté absolue, la RSE se présente dans la sphère managériale comme un ensemble de valeurs entrepreneuriales prouvant ainsi le degré d'humanisme et d'appartenance sociale de l'entreprise envers la société. Il importe à elle de défendre l'intérêt général de la société au-delà de ses intérêts particuliers. Au-delà des actions philanthropiques ou de bienfaisances réparatrices, l'entreprise doit veiller à la répartition équitable des ressources, à l'égalité et à la conception de la justice sociale (Boukil, 2016[129]).
Les enjeux de la RSE les plus répandus dans la cadre de l'entreprise sont subdivisés en trois grands groupes : ceux sociaux touchant particulièrement les salariés en l'occurrence : la réduction des inégalités, l'accès aux besoins essentiels en matière du droit de l'homme, les droits culturels économiques, religieux et politiques. Ensuite, nous citons les enjeux environnementaux à savoir : la préservation des ressources, la prévention et la gestion des risques, la réduction et valorisation des déchets, valorisation des énergies renouvelables, etc. pour ce qui du troisième groupes d'enjeux, nous citons ceux économiques et sociétaux touchant à la démographie, à la mobilité urbaine, le rapprochement du système éducatif et l'articulation des temps de vie.

3. Le rôle des RH dans les PME

Tant les chefs d'entreprises et les observateurs reconnaissent la place privilégiée que doivent occuper les ressources humaines dans le management de l'entreprise. Compétitivité oblige, les dirigeants se doivent de mettre en œuvre une politique volontaire de G.R.H. et d'assurer un bon usage du potentiel humain. Une G.R.H dynamique et intégrée apparaît sous les traits d'un facteur de succès qui contribue à la performance de l'entreprise, cette réalité est encore plus incontournable dans Les P.M.E qui disposent de ressources limitées. Leur survie dépend de leur capacité à gérer de façon optimale leurs ressources internes, et notamment les ressources humaines. Plus que pour les grandes entreprises, la ressource humaine constitue pour les P.M.E. une source considérable d'avantage concurrentiel et doit de ce fait être valorisée et intégrée à toutes les décisions majeures de l'entreprise. Précisons à ce titre qu'en P.M.E, les ressources humaines sont présentes dans toutes les manœuvres stratégiques, le dirigeant de la P.M.E., principal auteur de toutes les décisions, pratique implicitement et inconsciemment la pensée systémique en combinant en même temps les dimensions financières, technologiques, commerciales et humaines.

3.1. Les ressources humaines, un avantage compétitif à développer

Rarement évoqué parmi les déterminants de la performance, il y a une quinzaine d'années, la G.R.H. est devenue aujourd'hui un levier incontestable de l'efficacité des organisations, sa contribution à l'explication des écarts de performance est loin d'être marginale. Le louarn[130] affirme que « la performance d'une entreprise dépend de bien des facteurs, mais elle peut se résumer à ceci : des revenus supérieurs à ses coûts (…). L'augmentation des ventes est elle-même liée d'une part à la capacité de l'entreprise à trouver de nouveaux marchés, et d'autre part à la qualité de ses produits et services. Et la quantité de ses produits est en grande partie reliée à la quantité des ressources humaines de l'entreprise ».
La G.R.H. est considérée alors comme une source potentielle d'avantage compétitif quelle que soit la stratégie génétique poursuivie[131], cala explique donc l'intérêt croissant accordé par les chercheurs en stratégie à la G.R.H.

[129] Boukil.A, (2016), « Compréhension et appropriation du développement durable et de la RSE dans le contexte marocain (cas des entreprises agroalimentaires). Une approche par le processus d'institutionnalisation » thèse de doctorat dirigée par PH. R Demontrond. ED SHOS, Université de Rennes 1.
[130] Le Lauarn J.Y. (1999), « Les véritables enjeux : la participation, la formation et la sécurité de l'emploi », in, Encyclopédie Gestion, vol 15, p : 41.
[131] Porter M. (1992), Avantage concurrentiel, Inter-édition, édition 1992, p : 60

Cependant, la théorie amène à défendre l'idée qu'aujourd'hui les entreprises ont plus à gagner d'une gestion qualitative du personnel conduisant à percevoir le personnel comme une ressource à optimiser, que d'une gestion quantitative du personnel (personnel conçu comme une source du coût qu'il faut minimiser).
Lionnelle et Bayyad[132] dans une réflexion sur les stratégies de G.R.H. et les performances dans les P.M.E., se sont interrogées sur la portée d'une gestion adéquate des ressources humaines, et notamment si l'implantation d'une gestion quantitative des ressources humaines et source de compétitivité pour les P.M.E., les conclusions de leur étude empirique témoignent de l'incidence significative des stratégies de G.R.H. sur les performances.
Les performances organisationnelles (productivité, quantité, capacité d'innovation) sont fonction des performances sociales (rotation du personnel, absentéisme et satisfaction du personnel), qui sont elles-mêmes déterminées par les stratégies de G.R.H. l'idée sous- jacentes est que ces dernières agissent sur la motivation des salariés. Ce facteur produit un impact déterminant sur les niveaux des prestations fournies par le personnel, et donc sur les performances économiques (rentabilité, développement des ventes…) via celles organisationnelles.
D'autre part les performances économiques modulent la politique technologique, celle-ci produisant un effet de feed-back sur les performances économiques et sur les stratégies de G.R.H.
Les conclusions probantes des travaux des deux auteurs invitent les dirigeants à modifier leur attitude vis-à-vis de la variable ressources humaines. Le défi à soulever est celui de passer d'une approche quantitative de la G.R.H. à une approche qualitative de la G.R.H. certaines dirigeants, conscients de la nécessité d'une telle transition et convaincus des fruits d'une gestion appropriée des ressources humaines, ont déjà pris le tournant et font de la G.R.H. une des préoccupations prioritaires.
Après avoir fait remarquer l'emprise du triplet rentabilité, croissance, concurrence dans les préoccupations des dirigeants il y a plus de deux décennies, Bachelet(1995)[133] dans une étude récente sur les préoccupations des P.M.E. en matière de G.R.H., conclu que les chefs d'entreprises, dans un souci de pérennité placent les ressources humaines au second plan après l'activité commerciale. Ces derniers précisent toutefois que les hommes sont au centre de la performance commerciale, les dirigeants évoquent principalement trois éléments : la compétence, la qualification, la formation ; la motivation et le dynamisme ; et enfin la cohésion et l'esprit d'équipe.
Ensemble, ces travaux et bien d'autres mettent l'accent sur le besoin indispensable aujourd'hui de repenser la G.R.H. La gestion sociale dans les P.M.E. se trouve stratégiquement sollicitée en cette fin de millénaire par le passage du modèle traditionnel au modèle renouvelé.

3.2. La place accordée au facteur humain dans la réflexion stratégique

L'importance capitale des ressources humaines dans le management d'une P.M.E. est consacrée par les travaux de plusieurs auteurs. L'Afplan [134](L'association française des planificateurs et stratèges d'entreprise), dans la perspective de développer un véritable transfert de savoir-faire de la démarche stratégique exercée par les experts de la grande entreprise vers les P.M.E., a fait de la mobilisation de l'ensemble des acteurs de la P.M.E. un enseignement précieux, et un aspect déterminant permettant un passage réussi de l'intention stratégique à l'action.
Marschesnay[135]**6**, dans son modèle intégratif du système stratégique de la P.M.E., fait allusion à quatre variables clés interactives (une décision affectant initialement une des variables clés ou toute modification spontanée aura des conséquences sur les autres variables) : le but du dirigeant, les activités, l'organisation et l'environnement. La notion d'organisation appréhendée comme une répartition des taches et des fonctions, recouvre des préoccupations en termes de compétences et d'effectif.
La place accordée aux ressources humaines dans cette approche systémique, traduit leur inévitable intégration dans la réflexion stratégique, les manœuvres conduites dans d'autres domaines sont en interférence avec les actions de ressources humaines et doivent, dés lors, faire l'objet d'une concertation. Ainsi, toute réflexion sur une transformation des produits proposés par l'entreprise, s'enrichit d'une seconde réflexion sur les compétences existantes à même d'accompagner cette innovation commerciale.
Dans la même veine, d'autres auteurs affirment que le caractère le plus évident de la G.R.H. en P.M.E est qu'elle se situe d'emblée à un niveau stratégique. En effet, en raison le plus souvent de l'absence d'une structure chargée de la G.R.H, c'est le chef d'entreprise ou un de ses collaborateurs proches qui

[132]Lionnelle J. et Bayyad M. (1995), « Stratégie de gestion des ressources humaines et performances dans les P.M.E. : résultats d'une recherche exploratoire », Gestion 2000, n°1, pp : 159-175.

[133]Bachelet C. (1995), « G.R.H. et communication interne : quelle place dans les préoccupations des dirigeants de P.M.E ».., Gestion 2000, n°1, pp : 181-200
[134]L'Afplan, Management stratégique des P.M.E./PMI, guide méthodologique, Economica, 1991, pp : 104-105.
[135] Marschesnay M., op cit, pp :104-143

prend en charge la fonction. Point n'est besoin dans cette circonstance de se poser la question de savoir si l'intégration stratégique de la G.R.H. se produit quand le directeur des ressources humaines devient me membre du comité de direction.

4. L'apport des RH à la mise en œuvre d'une stratégie RSE

4.1. La RSE dans la PME

Le niveau d'engagement des PME dans une stratégie de RSE est dépendant de la maturité de celle-ci et de sa capacité de s'approprier la notion de la responsabilité sociale.
En revanche, les motivations attachées à l'adoption d'une politique RSE au sein d'une entreprise se présentent ainsi ; soit i) comme une réponse aux demandes et exigences des consommateurs s'inscrivant dans le but de préserver l'image de l'entreprise et de garder sa notoriété ; ii) soit en répondant aux conjonctures locales par la participation sociale et environnementale en cas de catastrophes et ce, dans l'objectif de s'afficher comme étant une entreprise philanthrope ; iii) ou bien avoir le désir de s'impliquer, en dehors des pressions externes, dans des questions d'ordre social et humanitaire ; iv) ou bien comme une réponse aux influences étatiques imposant le respect et l'application effective de la législation en vigueur.
Pour le cas des PME, nous nous sommes servi du modèle de Saulquin et Schier (2008) développé par Bonneveux, (2010[136]) pour démontrer les différentes perceptions que peut acquérir la RSE dans une PME. Celles-ci dépendent de la compréhension des comportements managériaux en matière de RSE. Nous aborderons ainsi une typologie des perceptions managériales de la RSE qui peut être perçue comme :
- une contrainte supplémentaire de type normatif. Dans ce cas, il existe un risque d'instrumentalisation de la RSE qui ne procure aucun effet de levier managérial. Le manager cherche avant tout à apporter une réponse précise à chaque « critère RSE ».
- un levier d'ouverture de l'entreprise. La RSE est analysée comme un moyen de mieux gérer les relations avec les autres parties prenantes plus précisément la communauté. La RSE apparaît alors comme un vecteur de communication opportuniste.
- un levier de dynamique interne. La RSE, en faisant prendre conscience aux différentes parties prenantes de la nécessité de changer certaines pratiques, peut devenir un levier d'innovation. Dans cette optique, l'accent est mis sur les processus et les résultats attendus à moyen terme. La firme cherche à faire évoluer en profondeur ses pratiques et la RSE permet par exemple d'y associer les salariés ou de lancer une procédure de certification.
- enfin, un levier stratégique où la RSE oblige l'entreprise à procéder à une relecture critique de sa vocation et de son mode de fonctionnement (son business model). D'un point de vue pratique, la RSE devient un objectif de gestion, une réponse légitime pour les partenaires. Cette typologie de comportements est présentée dans le tableau suivant :

Attitude face à la RSE	**Passive**	**Réactive**	**Active**	**Proactive**
Perception de la RSE	RSE = contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier de dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des parties prenantes	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme en tenant compte des attentes des parties prenantes
Pratiques de RSE	L'entreprise attend que la pression des parties prenantes soit forte pour mener des actions. Exemples : Mise en conformité légale et règlementaire, qualité des produits, gestion des déchets…	L'entreprise ne veut pas que les risques sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemples : Sponsoring et activités caritatives, recrutements locaux…	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemples : Eco-conception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH…	Politiques de RSE définies pour les parties prenantes. Exemples : Co-construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises…
Posture	Mécaniste	Opportuniste et Cosmétique	Processuelle	Engagée

Tableau 5: Postures managériales face à la RSE -- Source Saulquin et Schier 2008.

[136] Bonneveux A. (2010), *l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel,* EDD SHOS CERMAT – Tours.

Les différents éléments évoqués précédemment concernent les spécificités de la PME et les déterminants de l'intégration de démarches responsables. Dans ce modèle, il apparaît que la satisfaction des parties prenantes reste un facteur déterminant pour le choix et la mise en œuvre des pratiques de RSE.

4.2. Les RH et la promotion de la RSE dans la PME marocaine

La responsabilité sociale des entreprises est un paradigme qui a vu le jour il y a plus d'un demi-siècle. Comme nous l'avons cité précédemment, ses évocations ont été traitées à travers l'histoire par un ensemble d'auteurs, qui ont par la suite réparti le champ de développement de la RSE en deux courants principaux : le courant anglo-saxon et le courant européen. Notre contexte, qui se trouve influencé par l'Europe (proximité et partage d'intérêts économiques) s'aligne avec le courant européen et ses contributions en matière de RSE. Ce paradigme s'annonce au Maroc avec force, par des directives royales. En tant que concept nouveau, la RSE a fait l'objet d'une diversité de dynamiques permettant son institutionnalisation dans le contexte local. L'Etat marocain a veillé au lancement d'un arsenal juridique et normatif conforme au contexte universel et adapté aux particularités marocaines.
Considérées un levier incontestable de la performance des entreprises, les RH s'avèrent impliquées dans les stratégies adoptées par celles-ci et participent activement dans leur développement. Celui-ci nécessite un capital humain qualifié et capable de transférer son savoir dans la gestion de l'entreprise. D'après les postures expliquées précédemment sur les différentes attitudes face à la RSE, nous constatons le rôle important du dirigeant et des ressources humaines de la PME. L'engagement du dirigeant est la boucle d'or qui aboutira à la mobilisation des hommes, à l'adhésion et l'implication de toutes les parties prenantes, à l'innovation non seulement pour réaliser les impératifs économiques mais pour aller au-delà et instaurer des valeurs durables et façonner un management responsable et durable. Celui-ci basé sur la doctrine du managérialisme qui selon Jorda (2009[137]), met au centre de la relation de travail le respect dans une logique inspiré du management de la qualité aboutissant à « *zéro conflit* ». Dans le cadre de la RSE, l'objectif est de mobiliser des salariés sur le long terme au moment où les préoccupations financières des organisations sont davantage tournées vers le court terme. Ces salariés représentent une partie prenante légitime au sein de l'entreprise, et détiennent un pouvoir dans le sens où ils sont une source de performance (Igalens et Tahri, 2012[138]). Donc, il est recommandé d'influencer des ressources humaines au bénéfice de l'entreprise à travers les actions de la RSE. Par ailleurs les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines en cohérence avec les valeurs de la RSE feront preuve de performance et de compétitivité de l'entreprise (extrait de thèse Boukil 2016).

Plusieurs auteurs marocains ont démontré à travers une diversité d'études que les principes de la RSE nécessitent, pour leur adoption, un accompagnement par la formation. Aussi, la plupart des entreprises marocaines ayant déclaré leurs engagements dans les activités de la RSE font prévaloir une orientation plutôt philanthropique qu'une approche stratégique intégrée. Cependant, d'après un travail de recherche effectué dans le secteur agroalimentaire (Thèse Boukil, 2016[139]), la mise en œuvre d'une stratégie RSE doit obligatoirement être adaptée avec les particularités du contexte marocain (diversité ethnique, patrimoine culturel et historique, vulnérabilités socioéconomiques, etc.). Cette adaptation se réalisera d'abord par la formation de la ressource humaine active au sein de l'entreprise, par la communication des mécanismes de la RSE afin de permettre une connaissance parfaite de ceux-ci et enfin par la motivation des parties prenantes les plus légitimes à l'entreprise. Il est à signaler que les règles de conduite religieuses qui sous tendent le fonctionnement des systèmes marocains exigent aussi un agencement avec les piliers universels de la RSE afin de réussir leur adaptation avec le contexte marocain (extrait de thèse Boukil, 2016[140]).

Conclusion

Bien que l'entreprise marocaine s'ouvre à l'international et gagne des parts de marchés internationaux, celle-ci souffre de plusieurs obstacles qui compromettent l'engagement et la mise en application des

[137] Jorda. H, (2009), « Du paternalisme au managérialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations* 1 (n° 29), p. 149-168.
[138] Igalens. J et Tahri. N, (2012) « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines* (N° 83), p. 3-19.
[139] Boukil.A, (2016), « Compréhension et appropriation du développement durable et de la RSE dans le contexte marocain (cas des entreprises agroalimentaires). Une approche par le processus d'institutionnalisation » thèse de doctorat dirigée par PH. R Demontrond. ED SHOS, Université de Rennes 1.
[140] Op cit.

mesures de la RSE. D'après notre étude (Boukil, 2016[141]), nous avons pu relever les sources de ces obstacles dans la sphère managériale marocaine. Le premier facteur relevé est la prédominance des petites et moyennes entreprises (PME) dans le tissu industriel au Maroc qui met en avant une fragilité financière, structurelle et humaine handicapant la mise en place d'une technologie de manière formelle, contrôlée voire même certifiée. Une telle transformation implique la mise en place des modes de management qui substituent le formel à l'informel, la procédure au processus, la planification à l'intuition et l'écrit à l'oral (Torres, 1997[142]). Malgré leur contribution massive en termes de création de richesses et de l'emploi, les PME restent des agents économiques fragiles qui n'ont pas toujours les moyens de confronter des chocs économiques d'envergure. Quand elles ne fédèrent pas leurs ressources, elles ont un pouvoir de négociation limité accroissant leurs difficultés d'accès au financement et au transfert de technologie.

Bibliographie

Ackerman, R. W. et Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston, VA: Reston Publishing.

Bachelet C. (1995), « G.R.H. et communication interne : quelle place dans les préoccupations des dirigeants de P.M.E »., Gestion 2000, n°1, pp : 181-200

Beaupré Daniel *et al (2008)*, « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2008/33 Vol. XIV, p. 77-140

Bonneveux A. (2010), *l'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel,* EDD SHOS CERMAT – Tours.

Boukil.A, (2016), « Compréhension et appropriation du développement durable et de la RSE dans le contexte marocain (cas des entreprises agroalimentaires). Une approche par le processus d'institutionnalisation » thèse de doctorat dirigée par PH. R Demontrond. ED SHOS, Université de Rennes 1.

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper & Row.

De Serres, A. Gendron, C. & Ramboarisata, L. (2006) « Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale », *Cahier conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière, Montréal, École des sciences de la gestion,* UQÀM, n°16-2006, 170 p.

El Malki T. (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance. Analyse empirique dans le cas du Maroc », thèse de doctorat, ED DEFI. Université Aix-Marseille.

Gond J.-P. & Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Que sais-je ?

Igalens, J. (ed.), *Tous responsables*. Paris: éditions d'Organisation, 257-272.

L'Afplan, Management stratégique des P.M.E./PMI, guide méthodologique, Economica, 1991, pp : 104-105.

Le Lauarn J.Y. (1999), « Les véritables enjeux : la participation, la formation et la sécurité de l'emploi », in, Encyclopédie Gestion, vol 15, p : 41.

Lépineux F., (2003), Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, CNAM.

Lionnelle J. et Bayyad M. (1995), « Stratégie de gestion des ressources humaines et performances dans les P.M.E. : résultats d'une recherche exploratoire », Gestion 2000, n°1, pp : 159-175.

Marschesnay M., op cit, pp :104-143

Masaka D (2008), *Why enforcing corporate social responsability (CSR) is morally questionable.* Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol 13 N°1 pp 13-21.

Pasquero J. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique", in Turcotte M.-F. & Salmon A. (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses Universitaires du Québec.

Pasquero, J. (2004a). "Responsabilités sociales de l'entreprise : les approches nord-américaines." In :

Pasquero, J. (1997). "Business Ethics and National Identity in Quebec: Distinctiveness and Directions." *Journal of Business Ethics*, 16(6), 621-633.

Porter M. (1992), Avantage concurrentiel, Inter-édition, édition 1992, p : 60

Torres O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2.

[141] Op cit.

[142] Torres O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2.

UNE ETHNOMETHODOLOGIE POUR ETUDIER LA CARRIERE DE LA GENERATION Y AU MAROC : LA COOPERATION INTERGENERATIONNELLE EN PERSPECTIVE

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 organisations appréhendent l'arrivée des Ys d'une œil craintif voire défensif. Cette génération prend progressivement de l'ampleur dans le milieu organisationnel Ils ont des attentes différentes de leurs patrons, ce qui ne manque pas de provoquer des conflits intergénérationnels. La curiosité que nous portons à la carrière des cadres Y se justifie par la rareté des contributions sur la carrière des Y au Maroc. L'attention qui a été donné à cette population, estimée au Maroc à 8.9 millions ne se conjugue pas à la hauteur de ce chiffre. Afin d'explorer la conception de carrière chez les cadres Y, nous avons construit un canevas ethno méthodologique contextualisant. L'étude empirique montre que, contrairement aux suggestions de la littérature, des cadres Y cherchent la stabilité dans l'emploi. Les récurrences discursives de nos jeunes cadres soulignent un sens aigu de la réalité : ils sont pragmatiques, lucides et acceptent d'être amenés à faire des métiers différents de leurs formations. Aussi, ils envisagent leur développement dans un esprit global, où peuvent se combiner les priorités personnelles avec les normes du travail. Explorer les conceptions des cadres Y au travail n'est pas une fin en soi. C'est le point de départ pour réfléchir à des modes de management adaptés, intégratifs et inclusifs. Nonobstant, il ne serait pas admissible de concevoir des solutions qui ne répondraient qu'à leurs besoins car l'entreprise est multigénérationnelle. Le grand enjeu est de sortir des chocs de générations vers un management qui fait de l'enrichissement intergénérationnel son levier d'inclusion.

1. Introduction
Les organisations modernes voient l'arrivée de la nouvelle génération d'employés - la Génération Y (aussi appelée génération dot.com, millénaires, les *nexters*, écho boomers, génération Moi ou encore du *net*) d'une œil craintif et parfois défensif (Broadbridge, Maxwell, Ogden, 2007 ; Martin, 2005 ; Shaw, Fairhurst 2008). Cette génération prend de l'ampleur dans les organisations actuelles, ce qui a suscité des inquiétudes chez les professionnels et de la curiosité chez la communauté des chercheurs, au sujet des modes d'intégration, d'existence et d'évolution de cette nouvelle génération dans les lieux de travail du XXIe siècle. Un élément fondamental mis en avant pour justifier ces préoccupations est la réputation notoire que les employés issus de la génération Y ont due à leur approche peu orthodoxe vis-à-vis des carrières. Ils ont des attentes différentes de leurs patrons, qui sont en grande partie issus des

générations aînées, notamment la génération X et celle des baby-boomers, ce qui ne manque pas de générer des conflits intergénérationnels, des chocs, des frictions et des frustrations de part et d'autre.

Aujourd'hui, on recense un réel accord entre les praticiens et les universitaires autour de la spécificité de la génération Y et que ses membres diffèrent de façon qui mérité l'observation des générations précédentes à plusieurs aspects liées au travail (Shaw et Fairhurst, 2008). De nos jours, il est fréquent d'entendre les directeurs se plaindre d'un nouvel employé qui manque de compétences sociales ou encore des jeunes cadres qui ne sont plus aussi fidèles que leurs précédents. La génération Y est aussi qualifiée de «tout vouloir» et de «le vouloir maintenant» en termes de salaire et d'avantages sociaux, d'évolution rapide, d'équilibre travail / vie personnelle, de recherche d'un travail intéressant et stimulant et de quête de sens sur comment leur travail contribue aux fins poursuivies par la société. Mais qu'en est-il dans les faits ?

La curiosité que nous portons à la carrière des cadres de la génération Y se justifie par la rareté des contributions sur la carrière des jeunes cadres au Maroc. En effet, il convient de souligner que la plupart des travaux ayant traité de cette thématique se sont penchés sur des contextes occidentaux, notamment en Europe et en Amérique du Nord. Les études sur la situation au Maroc semblent être dans un stade embryonnaire. De plus, l'attention qui a été donné à cette population, estimée au Maroc à 8.9 millions ne se conjugue pas à la hauteur de ce chiffre.

L'article présent se donne pour objectif de participer, voire d'initier une nouvelle dynamique savante visant à mettre sous la lumière des sciences sociales la conception de carrière chez les cadres de la génération Y. Pour ce faire, nous avons bricolé un canevas ethno méthodologique qui cherche à explorer les modes de conception de carrières chez les cadres marocains de la génération Y.

2. Les nouveaux enjeux du management à l'ère de la génération Y

Le principal défi auquel sont confrontés les décideurs de l'entreprise aujourd'hui est de savoir comment améliorer l'engagement au travail parmi les nouvelles générations, principalement la génération Y[143], qui se caractérise par la technophilie, un sens entrepreneurial accentué et une quête constante d'autonomie.

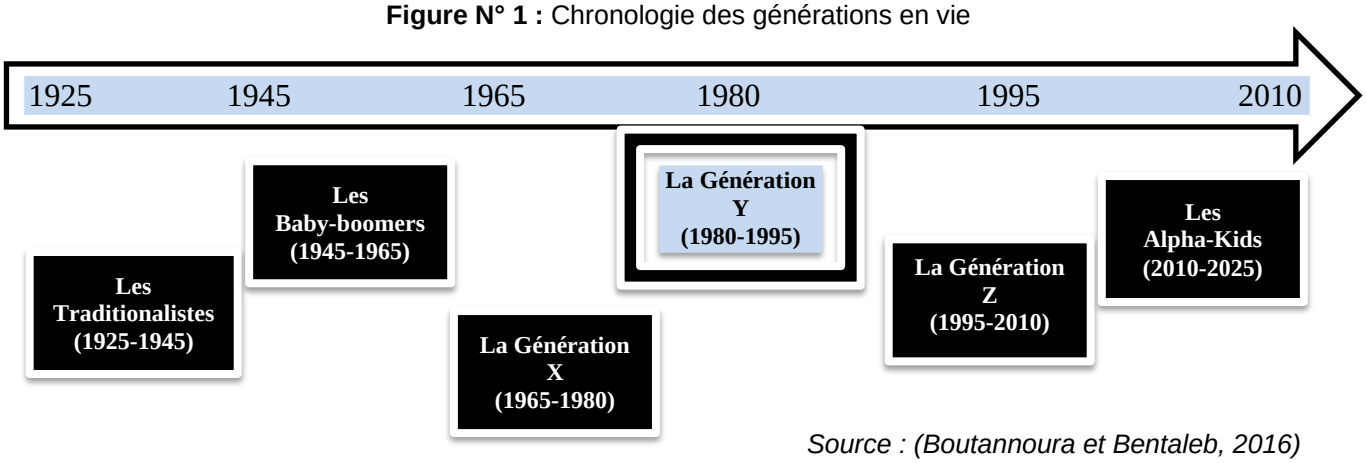
2.1. Intérêts scientifique et local de se pencher sur la Gén Y :

Portrait d'une génération

La génération Y a grandi à l'ère numérique. Ayant vécu dans un monde connecté numériquement et globalisé socio économiquement, la génération Y est la génération la plus à l'aise avec la technologie, la plus éduquée aux valeurs universelles et ethniquement la plus diverse dans l'histoire (Eisner SP, 2005). Les Ys ont des attentes différentes de leurs patrons, qui sont en grande partie issus des générations aînées (voire figure N°1). D'après Eisner, les Y cherchent constamment le défi intellectuel, ont besoin de réussir, d'attirer ceux qui aideraient à leur développement professionnel, de s'efforcer de faire une différence et de mesurer leurs propre succès. Ils sont compétitifs dans leur nature, mais préfèrent effectuer un travail significatif qui rend le monde meilleur et de travailler avec des équipes engagées selon une trame de valeurs partagées.

[143] Certains auteurs, notamment des journalistes, aiment inclure également la génération Z dans le débat sur le comportement professionnel des nouvelles générations. Dans notre étude, nous excluons les Z tout simplement parce que nous nous intéressons aux nouveaux cadres qui ont un statut confirmé et qui ont suivi une formation de grande école de commerce ou d'ingénierie. La génération Z, naissante à partir de 1996/97, n'as pas encore fait son entrée dans le milieu du travail ou du moins dans les cercles de l'encadrement et du management.

Figure N° 1 : Chronologie des générations en vie



Source : (Boutannoura et Bentaleb, 2016)

Selon Lewis (2003), la génération Y s'est tellement familiarisée avec les possibilités de la technologie que le *multi-tasking* est devenu une seconde nature. Cela est remarquable dans la façon dont ils ont tendance à utiliser la messagerie instantanée, à naviguer sur les appareils intelligents, à travailler à distance et à réviser un rapport consistant en vitesse dans leur lieu de travail.
Tolbzie (2008) a souligné que la génération Y est aussi parfois appelée «Trophy Generation» ou «Trophy Kids» en se basant sur les tendances émergentes de récompenser tout le monde pour sa participation à la compétition ou au défi plutôt que pour gagner. Ils ont également été marqués par les sacrifices professionnels au détriment de la vie personnelle et familiale parmi leurs parents. Ce qui ne fait pas de leurs parents un idéal à reproduire. En conséquence, on pense que la génération Y est sceptique à l'égard des engagements à long terme et on dit qu'elle désire une plus grande souplesse dans sa carrière (Hewlett SA, Sherbin L, Sumberg K, 2009).

Le tableau 1 ci-après donne une synthèse des caractéristiques recensées dans la littérature pour décrire le contexte d'évolution des Y et leurs attributs distinctifs.

Tableau N° 1: Les Y entre les influences du contexte et les caractéristiques distinctives

Eléments de contexte	Attributs de la génération Y
✓ Prolifération des TIC ✓ Généralisation des Réseaux sociaux ✓ Effritement de la culture ✓ Economie des connaissances ✓ Violence : attentats du 11.09, terrorisme, tueries dans les écoles, etc.) ✓ Croissance économique ✓ Néo-libéralisme ✓ Cadence rapide de vie ✓ Stress ✓ Remise en valeur de la famille, de la vie personnelle et des enfants	✓ Bosseurs / fonceurs ✓ Désire d'innover et de sortir des sentiers battues ✓ Goût pour le changement et les défis ✓ Loyauté réduite ✓ Esprit de revendications ✓ Avertis et informés en temps réel ✓ Bonne aisance avec les technologies et les outils du net ✓ Immédiateté / instantanéité ✓ Aisance vis-à-vis du différent ✓ Amour de l'action collective ✓ Bonne capacité de travail en équipe ✓ Respect basé sur la compétence ✓ Importance des amis et des groupes d'affiliation ✓ Le *Multi-tasking* ✓ Autonomie et indépendance ✓ Valorisation des libertés individuelles ✓ Volonté d'être respectés et reconnus ✓ Confiants ✓ Ambitieux ✓ Désire d'auto-réalisation ✓ Optimistes ✓ Héroïsme ✓ Culture du résultat

Source : Réalisation personnelle.

Un objet de curiosité en crescendo

Les recherches antérieures sur la carrière, sur la satisfaction au travail et sur les facteurs de motivation des employés de la génération Y sont sorties avec des conclusions distinctes et suggérant d'aller dans des directions diverses.

Meier et Crocker (2010) ont énuméré des facteurs sur lesquels les gestionnaires doivent se pencher et, surtout, intégrer dans leurs pratiques quotidiennes, pour mieux motiver les Ys: les styles de leadership, la qualité des relations professionnelles, la flexibilité du travail et la rémunération. Par ailleurs, l'accent a été mis sur la rémunération comme principal facteur de motivation (De Han, Xikun Su, 2011). À titre illustratif le salaire attractif, les mesures d'incitations pécuniaires (la stratégie de rémunération indexée au rendement et la possibilité de participer au capital de l'entreprise) ou non pécuniaires (sous forme de formation et de perfectionnement) constitue autant de maillon de la rémunération. D'autre part, Ng, Schweitzer et Lyons (2010) ont affirmé que les possibilités d'avancement, les bonnes relations de travail, le bon rapport à la hiérarchie, le développement permanent de nouvelles compétences et l'équilibre travail-vie personnelle sont les attributs de travail souhaités, voire recherchés, par la génération Y.

Néanmoins, les chercheurs ont accordé trop peu d'attention à la compréhension au principal dimensions de la carrière des cadres Y, en l'occurrence, les styles de travail, les attentes professionnelles et les préoccupations des *nexters*. Ces trois types de facteurs ont été suggéré comme les trois facteurs les plus importants derrières les considérations de la carrière des salariés de la génération Y (Robert Half International, 2008).

Importance des Y au Maroc

En outre, il convient de souligner que la plupart des études antérieures sur la cohorte des Y ont été entreprises par des chercheurs occidentaux. Il y a un manque de recherche empirique menée pour examiner les facteurs en jeu dans la dynamique de la conception de carrière spécifiquement parmi les cadres Y au Maroc. Dans ce pays, environ 27 % de la population active entre 20 ans et 34 ans, soit environ 8 971 000, est issu de la génération Y[144]. Ce sont eux qui façonneront le paysage social, économique et politique du pays. Si on se réfère aux mêmes statistiques, le pourcentage des jeunes en âge d'encadrement est le plus important, avec 61,7 % pour les jeunes se situant entre 30 et 34 ans, et 60,9% pour les jeunes entre 25 et 29 ans (Cf. tableau n°2).

Tableau N°2 : Taux d'activité selon le groupe d'âge et le sexe :

Groupes d'âge	المجموع Total	الإناث Femmes	الذكور Hommes	فئات السن
15 à 19 ans	21,5	11,7	30,4	من 15 إلى 19 سنة
20 à 24 ans	45,7	24,9	67,4	من 20 إلى 24 سنة
25 à 29 ans	60,9	31,3	92,3	من 25 إلى 29 سنة
30 à 34 ans	61,7	30,6	95,5	من 30 إلى 34 سنة
35 à 39 ans	59,9	30,3	95,4	من 35 إلى 39 سنة
40 à 44 ans	60,9	30,5	95,0	من 40 إلى 44 سنة
45 à 49 ans	60,0	32,8	94,6	من 45 إلى 49 سنة
50 à 54 ans	57,4	30,9	88,5	من 50 إلى 54 سنة
55 à 59 ans	53,7	27,5	80,9	من 55 إلى 59 سنة
60 ans et plus	23,5	12,5	34,6	60 سنة فأكثر
15 ans et plus	**48,0**	**25,3**	**72,4**	**15 سنة فأكثر**

Source : HCP, « Le Maroc en Chiffre, 2015 » (2015)

Il est donc important de d'améliorer la compréhension de la carrière des cadres de la génération Y afin d'aider les organisations a Maroc à renforcer leur rétention, à accroître la productivité et la performance financière des entreprises. S'il y a quelque chose qu'on peut affirmer c'est qu'il n'existe pas de solution de gestion unique approprié à toutes les catégories générationnelles au sein de l'entreprise, d'où la nécessité de commencer par l'exploration des pistes compréhensives.

[144] Nous avons calculés les différents indicateurs mis en avant à partir des statistiques officielles du Maroc publiées par le Haut-Commissariat au Plan dans le rapport « Le Maroc en Chiffre, 2015 » (2015)

2.2. Voix compréhensives de la nouvelle génération de cadres

La carrière comme défi : débloquer le potentiel

Weyland (2011) a tiré quelques conclusions intéressantes au sujet de la Gén Y. Il a désigné cette génération comme des personnes complexes avec beaucoup de contradictions. Ils sont à la fine pointe de la technologie et sont remarquablement créatifs. Ils sont respectueux de l'environnement, mais aussi, très mobiles. Ils attendent des récompenses instantanées mais exigent également un développement continu. Ils pensent comme entrepreneur mais tendent à valoriser les relations et les expériences de vie par-dessus l'argent et l'accumulation de la fortune (Weyland, 2011). Cela déconcerte les employeurs qui se trouver face à de véritables dilemmes de jugement quant à la meilleure façon de gérer, de fidéliser et d'investir dans les jeunes salariés, notamment ceux qui occupent des positions d'encadrement. Joel Stein, à la Times magazine (2013), affirme que la génération Y pourrait être une grande force vers le changement positif et que, selon leur grand mantra «esprit de défi - trouver de nouvelles et meilleures façons de faire» pourrait aider définitivement l'organisation à atteindre des niveaux plus élevés de performance et de soutenabilité. Le magazine Fortune (2007) a indiqué qu'ils étaient destinés à être la génération la plus performante de l'histoire. La clé est de trouver comment débloquer leur potentiel et les engager dans un milieu de travail propice à l'amélioration des indicateurs de rétention d'emploi, de la satisfaction au travail et de la loyauté chez eux.

La satisfaction au travail est l'un des sujets les plus étudiés au cours des dernières décennies. Les approches de la satisfaction au travail varient par les définitions qu'elles mettent en avant. Dans certains cas, la satisfaction professionnelle des employés est associée à un sentiment positif vis-à-vis de la façon dont les salariés pensent, ressentent et perçoivent les emplois (Spector, 1997). Par ailleurs, la satisfaction au travail résulte d'une appréciation gratifiante de l'emploi ou des valeurs de réalisation associés à des situations de travail (Locke, 1969). Locke parle d'«émotions agréables» associées à des contextes professionnels. Luthans (2002) se réfère à la satisfaction au travail comme un résultat de perceptions des employés sur l'importance des attributs de l'emploi et une réponse émotionnelle à l'emploi qui façonnent les attentes et les attitudes envers le travail. Sur une note connexe, Oshagbemi (2000) définit la satisfaction au travail comme une réaction émotionnelle qui résulte de l'interaction entre les valeurs du travailleur concernant son emploi et les bénéfices tirés du travail.

La préoccupation au sujet de la carrière est considérée comme l'un des aspects les plus importants pour une génération Y dans toute organisation. Chaque cadre de la génération Y nourrit un fort désir de vérifier sur le terrain ses capacités de croissance et de développement et son potentiel à gravir les échelons hiérarchiques dans le plus court temps possible. Ainsi, ils ont toujours faim de stimuler leurs habilités et de faire face à des situations de travail défiantes. Ils sont également préoccupés par la recherche d'un emploi garanti, ce qui leur permet d'assurer la sécurité financière et la stabilité de l'emploi.

A quoi la poursuite d'une carrière s'assimile chez les manager Nexters ?

Selon Baruch (2004), une carrière implique un processus de progrès et de développement des individus. Arnold (1997) définit une carrière comme une séquence de postes, rôles, activités et expériences liés à l'emploi rencontrés par une personne. En ce qui concerne leurs carrières, les salariés de la génération Y ont une impulsion pour la réussite professionnelle et la sécurité, conjuguée à une soif d'opportunité et de responsabilité (Kerslake, 2005). Leur propre développement est si important dans la mesure où ils s'attendent à une contribution substantielle de la part de leurs employeurs dans ce domaine. Rapporté dans l'enquête par Robert Half (2008), la raison principale qui génère l'intention de quitter chez les salariés Y serait l'absence de possibilités de développement de carrière.

Dans une étude conduite à l'international, les cinq facteurs les plus importants dans le cadre du développement de carrière pour les managers issues de la génération Y sont: la promotion et la croissance, la réussite au travail, la planification des parcours de carrière, la formation et le perfectionnement et le travail stimulant (Teh, 2011). Alors que la structure de carrière linéaire traditionnelle au sein d'une même organisation est souvent recherchée, il y a cependant plus de preuves empiriques de la présence de relations transactionnelles et à court terme comme indiqué par Arthur (1994). Il est estimé qu'un salarié Y typique aura dix emplois à l'âge de 38 ans. Le terme «emploi pour la vie» n'existe plus et la génération Y quittera une organisation une fois qu'ils ont l'impression de ne pas avoir d'opportunité ou s'ils se sentent stagnant. Une autre théorie de Hall et Mirvis (1996) a décrit qu'une carrière est une responsabilité «individuelle» plutôt qu'une charge organisationnelle. Le salarié prend la responsabilité de sa propre carrière. Cette dimension «individuelle» est à notre sens au cœur de la dynamique de conception de carrière chez la génération Y.

Par conséquent, il est fondamental pour les employeurs de comprendre que les salariés de la génération Y tiennent à leur développement continu et sont toujours à la recherche de tâches difficiles, mais enrichissantes. Les employeurs devraient offrir une progression de carrière qui n'est pas traditionnelle, ce qui peut impliquer un changement de fonctions, d'industries et de secteurs (Weyland, 2011). Il incombe également aux employeurs d'établir de nouvelles possibilités de carrière et de faire savoir à leurs jeunes salariés que des options sont disponibles pour qu'ils puissent assumer de nouveaux rôles dès qu'ils sont prêts à le faire. Les projets inter fonctionnels pourraient être encouragés pour stimuler la forte interaction et le renforcement du lien que la génération Y entretient avec les autres collaborateurs.
Selon le 12e sondage annuel des PDG de PricewaterhouseCoopers (PWC) tenu en 2008, la formation et le développement des compétences sont les avantages les plus appréciés des diplômés comparativement à l'argent et aux primes. Ils comprennent que le pouvoir potentiel des compétences et des connaissances pourrait leur être bénéfique à long terme plutôt que d'avoir l'argent et les primes instantanés. La génération Y reconnaît que c'est l'avantage réel qui pourrait accroître leurs chances individuelles de développement et d'avancement dans l'avenir. Par conséquent, l'employeur devrait créer un environnement d'apprentissage continu où les compétences sont développées à un rythme régulier.
Compte tenu de la littérature exposée dans les paragraphes précédents, les préoccupations professionnelles jouent un rôle important dans la satisfaction professionnelle de la génération Y. Il y a des preuves à considérer que la croissance et le développement professionnel, l'apprentissage continu et l'amélioration des compétences sont des éléments susceptibles de nous permettre de mieux comprendre le schéma général de la conception de carrière chez les cadres de la génération Y.

Des attentes professionnelles différentes

Outre les styles de travail généraux, cités dans la littérature, les employés de la génération Y abordent le milieu professionnel avec des attentes professionnelles et avec des niveaux inférieurs de fidélité et de confiance vis-à-vis des structures de l'entreprise en raison d'une exposition constante (notamment par les plateformes de médias sociaux) aux scandales corporatifs et aux incidents du downsizing (Kowske, Rasch, Wiley (2010). Martin (2005), par exemple, se réfère à cette génération comme extrêmement à l'aise avec la technologie, réfractaire à la micro-gestion et ayant une soif de l'autonomie. Inévitablement, cela nous met devant la nécessité d'ajuster les styles de gestion et, plus important encore, de comprendre la demande réelle envers le management gestion en termes d'attentes de carrière.
Comme pour les professionnels de tous âges, la qualité de la relation d'un employé de la génération Y avec son supérieur est directement liée à la satisfaction de carrière. Il faut se rappeler que la génération Y s'est accommodé à recevoir de l'enseignement attentif de la part de leurs parents et enseignants. En conséquence, ils sont disposés à s'attendre à une relation similaire avec leurs supérieurs et sollicitent régulièrement le feedback (De Han, Xikun Su, 2011). D'après l'enquête menée par Robert Half International (2008), la liste de ce que la génération Y a décrit comme attributs de leurs supérieurs de rêve était de bonnes aptitudes managériales, un caractère agréable, de la sociabilité, une disposition empathique et compréhensive, de la souplesse, de l'ouverture, et capable d'apprécier chaque employé. Ce groupe a des attentes élevées sur qui ils regardent en tant que leur patron. Un patron avec un bon style de gestion est dans la meilleure position pour motiver les employés de la génération Y. Ainsi, mettre des employés Y avec un supérieur à faible côte de leadership et à un haut niveau de bureaucratie ne fera que provoquer l'intention de quitter l'entreprise le Y même si il trouve son emploi intéressant (Weyland, 2011).
Les employés de la génération Y sont motivés lorsqu'on leur donne la liberté de travailler comme ils veulent. Ils n'aiment pas un supérieur à planer à eux chaque seconde, mais en revanche, ils s'attendent à des commentaires réguliers. Ils veulent savoir combien ils ont fait pour un travail donné et accepteraient volontiers de recevoir un feedback constructif, qu'il soit positive ou négative. Cependant, le supérieur doit être en mesure de guider, de renforcer et de participer à les former autant que faire se peut. Il reste important de signaler que tout feedback gagnerai à être donnée honnêtement et clairement, et que le respect mutuel dans une relation est d'un intérêt vital pour la génération Y.
Tout cela converge vers de hautes attentes professionnelles de la génération Y vis-à-vis de ses managers. Ils espèrent pour leur supérieur hiérarchique soit plus qu'un mentor et /ou coach, notamment, en leur donnant une vue d'ensemble afin qu'ils puissent comprendre comment leur travail quotidien contribue à l'impact global et au succès de l'organisation. Selon Meier et Crocker (2010), «La vision est importante. Il est toujours préférable d'avoir un bon mentor qui vous donne le sens de l'orientation plutôt que de vous avoir seulement pour atteindre son but.
Comme le signale Yeaton (2008), les Ys valorisent fortement la responsabilité sociale. Ils sont attirés par des emplois à vocation sociale, c'est-à-dire des valeurs fortes, une éthique sociale, des marques distinctives et des environnements non hiérarchiques (Weyland, 2011). Dans la récente étude de Ng et al. (2010), 69% des 400 répondants ont exprimé un réel intérêt pour l'environnement, mais ont admis un

manque de participation personnelle dans les activités liées à l'environnement. Ainsi, les organisations doivent veiller à ce que leur politique de responsabilité sociale d'entreprise soit à jour. Elle doit refléter les valeurs et l'éthique de l'entreprise, de la société et de l'environnement.
Ainsi, les bons supérieurs qui soutiennent et comprennent, le feedback régulier ou plus de temps passé en « face-à-face», la vision lucide et l'implication dans le « grand plan » et l'engagement à la responsabilité sociale d'entreprise peuvent être classés comme des aspects caractéristiques des attentes professionnelles de la génération Y. Et ces éléments sont aujourd'hui considérés comme de grand contributeurs à la relation entre les attentes professionnelles de la génération Y et la satisfaction de carrière.

De nouveaux styles de travail ?

Les chercheurs s'accordent à dire que le défi majeur auquel sont confrontées les organisations actuelles est de savoir comment attirer, engager et retenir les employés de la génération Y qui, en raison de leur exposition sans précédent à un environnement totalement différent, ont modifié leurs expériences et leurs attitudes envers le travail (Beutell, Wittig-Berman, 2008 ; Bellou, 2010 ; Ghazzawi, 2011).]. La prolifération de des technologies du net et des réseaux sociaux, par exemple, a engendré une nouvelle génération d'employés qui diffuse ouvertement ses goûts et dégoûts sans hésitation. Les styles de travail comme les préférences dans l'habillement, les choix dans la communication, les pauses de travail et le besoin de loisir ont tous connus des changements qu'il convient de tenir en considération afin de ne pas les approcher via les mêmes cadres compréhensifs utilisés pour comprendre les comportements du travail des baby-boomers et même de la génération X (Kowske, Rasch, Wiley, 2010).
Selon Arnold (1997), la Gén Y a énuméré l'environnement de travail comme une caractéristique de motivation qu'ils intègrent dans leur conception de la carrière. Ils recherchent la camaraderie, l'amitié avec les collègues de travail, et de travailler avec des gens qu'ils aiment travailler avec. Ils ne s'attendent pas à être coincés à leur poste de travail toute la journée sans avoir aucune communication avec des collègues. Ils cherchent un lieu de travail où ils peuvent passer un bon moment. Beaucoup d'entreprises dans les pays occidentaux ont commencé à s'engager sur cette voie en donnant des voyages gratuits, des demi-journées d'été et des sorties d'entreprise qui rassemblent les travailleurs. Les avantages créatifs, bien que petits, sont des moyens que les entreprises avaient mis en place pour maintenir les collaborateurs de la Gén Y frais et motivés.
La génération Y veut davantage de souplesse dans l'équilibre travail-vie personnelle en comparaison avec les générations précédentes. La génération Y donne la priorité à une relation solide avec sa famille et ses amis et veillera à ce que l'emploi puisse accommoder leur vie personnelle (Spiro, 2006). Ils sont également très ouverts à travailler à domicile et n'ont aucun problème à travailler n'importe où et à tout moment. Comme ils sont toujours connectés avec le soutien de la technologie, le travail peut être mobile. Cependant, la génération Y a grandi en ayant plus de temps libre que les générations précédentes. Ils sont assez averses à travailler de longues heures et des travaux à haute pression qui ne peuvent pas les intéresser s'il n'y a pas de compensation supplémentaire (De Han, Xikun Su, 2011).
Pour la génération Y, s'il n'y a pas de sens des buts ou des avantages des efforts fournis, alors tout cela est une perte de temps. Par conséquent, pour maintenir la motivation de la génération Y, il est très important que les employeurs doivent reconnaître comment leurs efforts pourraient ajouter de la valeur à l'organisation en fournissant une direction claire et un bon leadership. » Ainsi, les emplois affectés à la génération Y doivent être soigneusement pensés. Ils ont soif des emplois évolutifs qui offrent des possibilités d'apprentissage. Ils sont toujours à la recherche de défi et prêt à assumer la responsabilité. Le Y a grandi en étant un individu multitâche dans divers aspects de la vie, et cela peut être observé par les multiples tâches dans lesquels ils sont engagé à plusieurs niveaux (études, sports, art, maison, …) (Meier et Crocker, 2010). Les parents de la génération Y ont fait en sorte que leurs enfants ne manquent pas de possibilités et les ont inscrits dans toutes sortes d'activités.
En définitive, à partir de la littérature présentée ci - dessus, de nombreux éléments lié aux styles de travail et aux valeurs de la génération Y seront qualifiés favorablement et contribueront au développement de la congruence entre les styles de travail des Y et leur succès de carrière.

3. Une approche ethno méthodologique pour étudier la carrière des cadres Y

3.1. Méthodologie :

La perspective ethnosociologique

Notre contribution s'inscrit dans la voie de recherche ouverte par le sociologue D. Bertaux (1997) qui fait appel aux récits de vie dans un esprit ethnosociologique et en continuité avec les fondamentaux de la tradition ethnographique (Bertaux, 1997, p. 11). En effet, la démarche ethnographique, représentée principalement par l'École de Chicago depuis les années 1920 (Peneff, 1990), se base sur une rencontre directe du chercheur au phénomène observé sur le terrain. Elle a pour finalité la compréhension descriptive et analytique des composantes de fonctionnement et de culture inhérents aux phénomènes étudiés. Ses outils de collecte de données fréquemment utilisées sont l'observation, participante ou non, les entretiens, semi-dirigés et non dirigés, et le traitement de sources documentaires (Béaud et Weber, 2003).
Ainsi, l'ethnométhodologie est une approche centrée sur la "connaissance d'objets sociaux-historiques tels que les mondes sociaux ou les situations socialement construites" (Bertaux 1997, p. 118). Dans cette perspective, il ne s'agit pas de se borner à l'approche locale du phénomène étudié, mais de procéder à une analyse contextuelle afin de proposer un modèle compréhensif qui se base sur une généralisation analytique (Bertaux 1997, pp. 28-30).

Enquête de contextualisation, récits de vie et choix de carrière

L'étude du contexte présente un intérêt fondamental dans les problématiques de GRH. Elle permet au chercheur de se donner les moyens nécessaires à une approche réaliste des phénomènes empiriques. Le dessein de notre enquête de contextualisation est de recueillir les clés de lecture pour l'étude auprès des cadres Ys. Vue la nouveauté du contexte d'ancrage de la problématique, il s'avère nécessaire de mener des entretiens d'expert pour connaitre l'évolution des *Yers* marocains, sur un plan structurel, avant de se pencher sur leurs conceptions de carrière. En effet, notre démarche d'investigation se déploie en deux temps : un temps contextuel qui permet d'établir le cadre de référence, qui se fait à travers l'étude auprès des experts ; et un temps empirique, où nous nous pencherons sur les perceptions. Le social fournit les clés d'approche pour l'interprétation du représentationnel.
L'étude empirique se fait auprès des jeunes cadres à travers les récits de vie. Ces récits constituent un outil de recueil d'un matériau socio-ethno-psychologique qui se base sur le *storytelling*. Il permet d'explorer l' « expérience vécue » par un individu, qui porte généralement sur un aspect particulier de sa vie. Il convient de les distinguer des histoires de vie qui, eux, ne se limitent pas à un niveau particulier mais versent largement dans le biographique (Bertaux, 1997, pp. 7-9).
A l'origine utilisée dans la sociologie, les récits de vies permettent un accès privilégié à la compréhension des phénomènes sociaux. Par conséquent, ils présentent une utilité réelle en sciences de gestion, notamment en GRH (Sanséau, 2005 ; Wacheux, 1996).
Il est vrai que l'usage des récits de vie en sciences de gestion reste moins fréquent qu'en d'autres sciences sociales (notamment la sociologie, l'anthropologie et la sociolinguistique). Néanmoins, les dernières années ont témoignée d'un usage progressif des récits de vie en GRH (Bastid, 2007; Sanséau, 2005). Aujourd'hui, cette démarche biographique présente des mérites significatifs pour l'étude des trajectoires sociales (Bertaux, 1997, p. 15), notamment au niveau de la gestion de carrière[145].

La collecte et l'exploitation des données

L'étude du contexte

Afin de réaliser notre contextualisation, nous avons choisi des experts dans différents domaine comme c'est présenté dans le tableau ci-après. 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° 3 : *Profiles du panel d'experts*

[145] Les récits de vie présentent une pertinence particulière dans l'exploration de l'univers des représentations afférentes à la carrière des cadres. Nous nous sommes intéressé à une « situation sociale », la conception de la carrière des cadres Y, par l'application des récits de vie à l'étude des représentations associé à la conduite d'une trajectoire (Bertaux, 1997, p. 15).

Experts	Champs d'interrogation
Coach/ex-DRH/Consultant	✓ Carrière des jeunes managers ✓ Formation en lieu de travail
Consultant RH	✓ Les Ys et la Carrière ✓ Les premiers stades de la carrière
Psychologue / Consultant	✓ Choix/conception de carrière ✓ Engagement professionnel ✓ Les Y et la question de l'identité et travail
DRH de Groupe	✓ Intégration des cadres / jeunes cadres ✓ Les Y et la planification ressources humaines
DRH	✓ Le comportement des cadres Y ✓ Pratiques de Gestion de carrière
Sociologue	✓ Culture marocaine et Ys. ✓ Mobilité sociale ✓ Socialisation organisationnelle
Universitaire (RH) / Chef d'entreprise	✓ Le milieu du travail et les Y ✓ Le comportement des jeunes salariés
Universitaire (RH)	✓ Les Y nouveaux problèmes liés à la gestion ✓ Les opportunités liés à l'avènement des Y

Source : Réalisation personnelle

Comme il a été souligné par Cadin et ses co-auteurs (2000), l'investigation scientifique sur le choix de carrière implique des interrogations de nature constructiviste. Ainsi, la compréhension de l'univers représentationnel du cadre de la génération Y nécessite un travail qualitatif pour bien saisir les perceptions, les processus de création de sens[146], les motivations et pour ne pas emprisonner l'interviewé dans un cadre strict, conduit et déterminé par le chercheur. C'est ce qui justifie notre choix des entretiens semi-directifs ouverts et centrés comme outil de recueil des données. La méthodologie utilisée pour ces entretiens s'inspire des principes du « récit de vie » (Bertaux, 1997) : c'est l'interviewé qui parle librement de sa vie et lui donne du sens. Le rôle de l'analyste est de parvenir à une certaine modélisation des récits grâce à leur comparaison et à l'identification de situations récurrentes au sein de ceux-ci.

Les interviews des jeunes cadres

Afin d'explorer le processus de création de sens liée à la conception de carrière des jeunes cadres, nous avons conduis des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 18 jeunes cadres qui ont été choisi en fonction de trois critères : le critère de l'encadrement, le statut de cadre confirmé et la formation en école de commerce ou d'ingénierie.

Tableau N° 4 : *Profiles des cadres Y interrogés*

	Poste	Sexe	Age	Diplôme	Expérience	Secteur d'activité
1	Directeur Commercial	H	30 ans	Master de Business School	6 ans	Automobile
2	Key account Manager	H	28 ans	Master de Business School	4 ans	Environnement
3	Chef de projet/consultant	F	27 ans	Master de Business School	4 ans	Consulting
4	Product manager	H	26 ans	Bac + 4	3 ans	Pharmaceutique
5	Responsable com'	F	32 ans	Bac + 4	9 ans	Enseignement
6	Project Engineer	H	30 ans	Diplôme d'ingénieur	7 ans	Electronique

[146] Traduction pour *sensemaking.*

7	Chargé de Compte	F	25 ans	Master de Business School	3 ans	Banque
8	Responsable Achat et Approvisionnement	F	32 ans	Bac + 4	6 ans	Grande surface
9	Ingénieur Support Réseaux / Sécurité	H	29 ans	Diplôme d'ingénieur	6 ans	Télécommunication
10	Chargée d'affaires entreprise	H	28 ans	Master de Business School	4 ans	Banque
11	Data Analyst / Decision Engineer	H	30 ans	Diplôme d'ingénieur	4 ans	Consulting
12	Ingénieur Web Miner	H	28 ans	Diplôme d'ingénieur	3 ans	Télécommunication
13	Chargée d'Etudes	F	25 ans	Master de Business School	3 ans	Banque
14	Consultant formateur	F	26 ans	Diplôme d'ingénieur	3 ans	Consulting
15	Conseiller en Emploi	F	25 ans	Master de Business School	3 ans	RH
16	Contrôleur de gestion	F	29 ans	Master de Business School	5 ans	Textile / Habillement
17	Responsable TQM	H	32 ans	Diplôme d'ingénieur	8 ans	Mines
18	Responsable sécurité / qualité	H	31 ans	Diplôme d'ingénieur	6 ans	BTP

Source : Réalisation personnelle

Parmi les techniques d'exploitation du matériau qualitatif disponibles, nous avons opté pour NVivo11©. Ainsi, l'ensemble de nos données a été soumis, initialement, à une analyse de contenu thématique manuelle, et puis, à une analyse assistée par logiciel dans une logique de complémentarité. Ce logiciel de traitement informatique des données nous a facilité la catégorisation du discours à travers le codage des entretiens réalisés (Miles & Huberman, 1994). En effet, en conformité avec les critères de catégorisation proposés par Bardin (2003), nous avons créé et organisé un ensemble de thèmes et de sous-thèmes, appelés « nœuds parents » (*tree nodes*), « œuds enfants » (*child nodes*) et « nœuds libres » (*free nodes*). A travers un découpage des verbatims, nous avons procédés une « décontextualisation », ensuite à une « recontextualisation » du corpus (Tesch, 1990). Le croisement thématique des différents *verbatims* nous a permis de construire progressivement l'arborescence de notre support d'analyse. Finalement, les principaux thèmes et sous-thèmes que nous avons définis ont été organisés selon la trame d'analyse que nous* avons choisie.

.

3.2. Résultats

Résultats de l'enquête auprès des experts :

Un constat récurrent dans les témoignages de nos différents spécialistes est celui de du jaillissement des dimensions individualistes. Si on les rapproche avec les générations aînées, les jeunes employés affichent des indicateurs francs de l'individualité. Pour avoir été élevé dans un espace

temporel connecté et ouvert, ils ont développé leurs perceptions et leurs croyances dans un monde d'ouverture à autrui et d'expression médiatisée de la diversité. C'est probablement la conséquence de leurs interactions virtuelles et de leur exposition à de nouveaux *lifestyles* dans un monde évolutif où toute sorte de contenu est accessible.

> « Les besoins d'évolution, de challenge, de reconnaissance, expressivité émotionnelle et de styles de vie se font sentir de façon remarquable chez les nouveaux cadres. Le travail devient un espace de continuité de la personne … en d'autres termes, les nouveaux managers ne sont pas automatiquement prêt à laisser leur vie personnel chez soi avant de venir travailler à 8h le matin »
>
> ***Ex-DRH / Chef de Cabinet de Recrutement et de Formation***

D'après nos experts, une unanimité se dégage sur l'inconstance des nouveaux salariés dans le lieu du travail. Produits de leur époque, les cadres Y sont acharnés par la conquête des signes matériaux de la richesse et l'affichages de ceux-ci.
On peut dire que la relation des nouveaux employés à leurs employeurs se caractérise par une parenté conflictuelle. D'une part, les jeunes professionnels sont motivés par une recherche d'autonomie. D'autre part, ils ne sont pas prêts à abandonner les ressources de leurs supérieurs, ce que notre spécialiste psychologue appel « tuer le père ». Mais pour comprendre cette liaison, il convient de la situer dans sa contexture socioculturelle.
Cette parenté trouve ses racines dans la tradition pyramidale héritée de la culture arabo-musulmane. Au début de la deuxième moitié du vingtième siècle, l'Etat était le seul propriétaire des grandes entreprises (appelées jadis des « entreprises nationales »). Vers la fin du même siècle l'entreprise marocaine s'est ouverte au capital privé. Des initiatives entrepreneuriales ont également vue le jour … ce qui fournit des éléments de compréhension de l'intérêt mercantile de l'employeur marocain au détriment des considérations liées à l'employabilité et à la gestion de carrière de ses employés. Dans le jargon commercial au Maroc, on parle de « Moul Choukkara » (مول الشكارة)[147].

> « je leur dis cela d'une façon amusante qu'il faut tuer le père, il faut tuer la vision que vous avez de vos manager. Les jeunes cadres sont encore dans l'idolâtrie : ils idéalisent leurs responsables. Mais, comment je l'analyse, dans une perspective psychologique, c'est que, dans un pays où tu trouves des proverbes du genre: « Obéit à celui qui t'offre le travail »[148] ou des entreprises o il y a un manager, entre 24 et 34 ans, qui te dis que mon n+1 est comme mon père […] c'est une vision qui est très joli, car elle renvoie à la modestie, au respect, etc. etc.; mais je leur explique souvent que l'important est d'accéder à plus d'autonomie en conformité leurs positions »
>
> ***Expert Psychologue de Travail***

Nos experts s'accordent majoritairement à souligner que l'environnement professionnel de l'entreprise au Maroc est une composante indéniable dans l'approche de la problématique de la mise en scène de la carrière des cadres Y et leur évolution professionnelle. En effet, comprendre le comportement du cadre marocain n'est possible qu'à condition de recouper deux registres référentiels antagonistes. Ainsi, au sein de l'entreprise marocaine cohabitent deux conceptions distinctes : une conception traditionnelle et une conception moderne. Les relations de travail se comprennent au gré d'un double ancrage, ce qui peut générer une véritable ambiguïté organisationnelle.

> « Dans l'histoire moderne du Maroc, on observait la prolétarisation du métier de l'ingénieur. Les ingénieurs étaient l'élite moderne du pays censée le conduire vers la modernité. Aujourd'hui ils reproduisent les modèles traditionnelles de tenue de l'entreprise pour ne pas parler de Management d'entreprise »

---

[147] Dans la culture marocaine, Moul Choukkara fait référence à l'entrepreneur traditionnel qui n'a pas une culture managériale et dont l'acte entrepreneuriale se réduit à la mise à disposition des fonds financiers et à la récolte des bénéfices qui se dégagent de l'investissement.
[148] Traduction libre pour un proverbe marocain : "اللي تخدمو طيعو"

Universitaire / Chef de cabinet de consulting en Management

Cette évolution est attribuable aux conditions de formation, d'éducation et d'acculturation ayant ponctué la trajectoire de vie du cadre marocain. Elle émerge à la fois des assises traditionnelle, religieuse et sociales liées à l'éducation marocaine et de la formation des managers au sein d'écoles de commerce et d'ingénierie, dont les cursus s'alignent aux cursus Européens.
Une majorité d'ingénieures marocains n'occupent pas des positions dans leurs domaines de spécialité mais plutôt à des postes de management. En effet, le Maroc a connu une « prolétarisation du métier de l'ingénieur » (universitaire / chef de cabinet de consulting) attribuable au décalage existant entre une économie traditionnelle et une structure éducative qui se veut moderne.
Il s'agit d'un déphasage dans la mise en valeur du savoir-faire technique. En effet, les dimensions de la spécialisation et de la diversification se développent à deux cadences différentes traduisant ainsi les discordances entre le système éducatif marocain et les besoins en force de travail du marché. Il y a lieu de constater qu'« au Maroc il n'y as pas de chômage de compétences » (expert universitaire / consultant) ! Si le chômage structurel est élevé, le marché demande grandement les individus en possession de compétences spécifiques pour des positions spécialisées.

Figure 2 : Nuage des mots les plus utilisés dans les éclairages des experts

Source : Réalisation personnelle

Résultats des récits des jeunes cadres

Contrairement à ce qui était constamment suggéré par la littérature, la grande majorité des cadres Y interviewés cherchent la stabilité dans l'emploi. Bien qu'ils aient grandit à l'âge de l'hyper connexion, des nouvelles formes d'emploi et des carrières entrepreneuriales, nos jeunes cadres n'hésiteront pas à privilégier un poste stable même avec une rémunération moins importante à un poste bien payant mais présentant des risques de rupture constants. En effet, la stabilité s'avère comme la condition *sine qua non* d'une véritable carrière qui serait l'aboutissement d'un réel projet professionnel.

Néanmoins, d'autres jeunes cadres estiment que l'évolution aujourd'hui dépend beaucoup plus de l'opportunisme et de l'individualisme que de la planification. L'environnement actuel de travail ne favorise pas des relations professionnelles à long terme. Par conséquent, le collaborateur averti est celui qui nourrit une vigilance constante et qui cherche toujours à établir des liens collaboratifs transactionnels. A partir de nos interviews, les récurrences discursives dans les récits de nos jeunes cadres démontrent qu'ils ont un sens aigu de la réalité, ils sont pragmatiques, lucides et acceptent sans beaucoup de difficultés qu'ils seront amenés, dans le cadre du nouvelles caractéristiques du milieu de travail, à faire des métiers autres que ceux auxquels ils étaient formés et préparé initialement.

> « bien sûre, j'accepterai volontiers de changer de poste si le nouveau offre plus de stabilité même si la rémunération serait inférieure »
>
> ***Younes E., responsable administratif /project engineer***

Les cadres interviewés dans le cadre de notre recherche, déclarent que les outils technologiques leurs permettent un accès rapide, régulier et en temps réel à l'information. Ceci les mets dans une démarche constante d'actualisation et de développement de nouvelles compétences. Dans le travail, les jeunes cadres traduisent cette quête de nouvelles informations sous la forme d'une recherche quotidienne de feedback de leurs supérieurs, des autres collaborateurs ou des partenaires de l'entreprise. Le retour d'information permet souvent aux Y de s'informer davantage sur les compétences à acquérir et d'investir dans l'acquisition des compétences nécessaires à leur développement professionnel qui ne se distingue pas significativement de leur développement personnel. En effet, ils envisagent leur développement dans un esprit global, où peuvent se combiner les priorités personnelles avec les missions professionnelles, les activités de réseautages avec le respect des procédures bureaucratiques et où les temps personnel et professionnel peuvent concourir à l'atteinte des mêmes objectifs. Ainsi, nombreux cadres Y déclarent être prêt à allonger leurs horaires de présences pour assurer les bonne conditions de réussite à un projet où ils sont impliqués.

> « Ma principale motivation pour ce poste est mon avancement personnel et professionnel. Pour moi, le cadre de l'entreprise moderne ne doit pas hésiter à dépenser dans l'acquisition de nouvelles compétences ».
>
> ***Hassan A., Key Account Manager***

D'après leurs déclarations, les jeunes cadres de notre échantillon accorde une place prépondérante à leurs vie personnelles et / ou familiale. Un de nos jeunes interviewés est conscient de son choix tout en l'appuyant par l' « insécurité qui caractérise l'entreprise actuelle et ses répercussions sur les relations employeur-employé où ce dernier doit payer la facture finale ».

> « Aujourd'hui avec la forte compétition dans le secteur privé et les difficultés de survie des entreprises, l'employé même manager est devenu un pion d'ajustement. Dans ma relation à l'entreprise je cherche toujours à être gagnant, je ne peux m'investir complètement dans un travail si l'investissement supplémentaire ne m'apporte pas d'avantage immédiat »
>
> ***Mohamed Reda F., Contrôleur de gestion***

Les préoccupations de conciliation entre la vie personnelle et la vie professionnelle se font progressivement sentir chez la nouvelle génération de cadres interrogées dans tout au long de notre recherche.
Il émerge de l'analyse discursive de nos interviews que les jeunes cadres cherchent l'accomplissement à travers leurs engagements professionnels. Le travail ne se limite plus à un gain pain, mais évolue dans le sens d'une quête constante d'une identité à construire. Autrement dit, les nouveaux cadres

> « Je ne voulais pas un boulot traditionnel comme M. et Mme tout le monde. J'ai toujours cherché un travail où je peux exprimer tout mon être, où je peux façonner le devenir de mon entreprise. Vous savez ? mon travail me permet de me découvrir sur de nouveaux plans »

Nadia M., Consultante / formatrice

Figure 3 : Nuage des 100 mots les plus utilisés dans les récits jeunes cadres interviewés

Source : Réalisation personnelle

3.3. Discussion : du choc de générations à la coopération intergénérationnelle

Explorer les caractéristiques des cadres de la génération Y au travail n'est pas une fin en soi. C'est le point de départ pour réfléchir à des modes de management adaptés à leurs spécificités, intégratifs et inclusifs. Néanmoins, il ne serait pas admissible de concevoir des solutions qui ne répondraient qu'à leurs besoins car l'entreprise est multigénérationnelle.

Le grand défi aujourd'hui est de sortir des chocs de générations vers un management qui fait de l'enrichissement intergénérationnel son levier d'inclusion. Dans cet esprit, il se fait urgent de penser à des solutions appropriées à tout le capital humain dont dispose l'entreprise. Si plusieurs pratiques de management adaptées aux réalités des générations aînées (baby-boomers et générations x) sont à éviter dans la relation aux Y, le contraire n'est pas automatiquement vrai : ce qui est constructif avec les Y, l'est majoritairement avec les autres générations.

Il est grand temps de sortir des approches conceptuelles à deux vitesses pour converger vers un management inclusif qui capitalise sur la ressource humaine dans un esprit *d'empowerment* et de création de richesses. Les entreprises sont appelées à concevoir et à développer une éthique organisationnelle fondée sur la prise en compte des valeurs partagées (Boutannoura, 2015). Il s'agit de tenir compte de ce qui est bon pour l'employeur, pour l'employé et pour les autres parties prenantes, de faire ce qui est bien même si la loi ne l'édicte pas.

Conclusion

L'avènement des nouvelles générations, notamment la cohorte des Ys, sur le lieu du travail au Maroc n'est pas sans conséquence sur les méthodes de gestion. Le management du capital humain est appelé à jouer un rôle prépondérant face aux nouvelles tendances sociodémographique à plusieurs

échelles : identification des talents, recrutement et sélection, formation et développement des compétences, communication interne et Marketing RH (notamment, la question très en vogue de la fidélisation). L'évolution de la GRH pour mieux répondre aux nouvelles exigences ne va pas de soi. Par contre, elle oblige à une véritable implication des responsables de l'entreprise dans le *process*. Aussi, les travaux de recherche gagneraient à évoluer vers des méthodes contextualisantes pour favoriser la mise en place d'une coopération intergénérationnelle qui tienne compte des conditions locales liées aux problématiques de carrière des nouvelles générations (la génération Z fera prochainement partie des effectifs des entreprises). En effet, ces générations ont des caractéristiques sociodémographiques qui peuvent renverser les normes organisationnelles et remettre en causes les principes régissant les relations de travail au sein de l'entreprise.
Les spécialistes de différents *backgrounds* pensent à l'unanimité qu'il convient de stimuler un processus de réflexion et de compréhension active des nouvelles générations pour favoriser une gestion de diversité qui se veut efficace, efficiente et pertinente.

Bibliographie

Abric J-C.(éd.). *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994
Arnold J (1997) The new career: issues and challenges. Br J Guid Couns 25(4):427–433
Arthur MB (1994) The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. J Organ Behav 15(4):295–306
Arthur, M. B. et Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era.* Oxford: Oxford University Press.
Bardin, L. (2001), *L'analyse de contenu* (éd. 10). Paris: Presses Universitaires de France.
Baruch Y (2004) Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. Career Dev Int 9(1):58–73
Bastid F. (2007), *la réussite de carrière des cadres : une approche selon le genre par la méthode des récits de vie*, Thèse de doctorat, Université Paul Cézanne, Aix Marseille II
Beaud S. & Weber F. (2008), Contrôle de l'enquête de terrain, La découverte.
Bellou V (2010) Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. Career Dev Int 15(1):4–19
Bertaux D., (1997), Les récits de vie, Paris, coll. Sociologie 128, Nathan Université.
Beutell NJ, Wittig-Berman U (2008) Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. J Manag Psychol 23(5):507–523
Boutannoura R. et Bentaleb C. (2016), « La problématique du choix de carrière chez les cadres marocains de la génération Y : étude de contextualisation», Actes de la 18ème Université de Printemps de l'IAS, Sofia (Bulgarie)
Boutannoura R. (2015), « L'éthique pour un management humain », Revue de l'Académie de l'Ethique, N5, Paris
Broadbridge AM, Maxwell GA, Ogden SM (2007) Students ' views on retail employment – key findings from Generation Ys. Int J Retails Distrib Manag 35(12):982–992
Cadin, L., Bailly-Bender A.-F., et Saint-Giniez V.. 2000a. « Exploring Boundaryless Careers in the French Context ». Peiperl M.A., Arthur M.B., Goffee R., Morris T. (éd.). *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: Oxford University Press.
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.
Cossette P., Audet M., 1994, Qu'est-ce qu'une carte cognitive?, dans COSSETTE P. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.13-33
De Han, Xikun Su (2011) Managing generation Y: recruiting and motivating. In: Management and Science Centre (MASC) international conference, 12–14 August 2011, Wuhan, China
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.
Doward, J. (2012). Half of graduates face long hunt for work as regional divide grows. *The Observer*, 30(9/12), 4.
Eisner SP (2005) Managing Generation Y. SAM Adv Manag J 70(4):4–15
Kerslake P (2005) Words from the Ys. New Zealand Manage 52(4):44–46

Locke EA (1969) What is job satisfaction? Organ Behav Hum Perform 4:309–366
Lewis KR (2003) Managing multiple generations in the workplace can be a challenge. New House Service. Retrieved from http://www.newhousenews.com
Luthans F (2002) The need for and meaning of positive organizational behaviour. J Organ Behav 23(6):695–706
Falcoz C. (2001), « La carrière classique existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et comprendre*, juin, p. 4-17.
Ghazzawi E (2011) Does age matter in job satisfaction? The case of US information technol- ogy professionals. J Organ Cult Confl 15(1):25–54
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.
Hall DT, Mirvis PH (1996) The new protean career: psychological success and the path with a heart. In: DT Hall, Associates (eds) The career is dead: long live the career. Jossey Bass, San Francisco, pp 15–45
HCP (2015), *Le Maroc en Chiffre, 2015*, publication officielle du Haut-Commissarait au Plan, Rabat.
Hess, N., & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14, 261.
Hewlett SA, Sherbin L, Sumberg K (2009) How Gen Y & Boomers will reshape your agenda. Harv Bus Rev Jul–Aug; 87(7–8):71–76
Huff, A.S. (1990), *Mapping Strategic Thought*, Wiley, New York.
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.
Laukkanen M. (1994), *Comparative Cause mapping of Organizational Cognitions, Organization Science,* vol.5, n°3, pp. 322-343.
Martin CA (2005) From high maintenance to high productivity. Ind Commer Train 37(1):39–44
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.
Miles, M. B. et A. M. Huberman. (1984). *Qualitative Data Analysis. A Sourcebook of New Methods*, Beverly Hills : Sage Publications, 263 p.
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.
Oshagbemi T (2000) Gender differences in the job satisfaction of university teachers. Women Manag Rev 15(7):331–343
Peneff J. (1990), La méthode biographique, Editions: Armand Colin.
Poornima, S. C. (2009). Motivating through satisfaction: An on-going effort of HR in organisations. *IUP Journal of Management Research*, 8, 26–38.
PricewaterhouseCoopers (2009) Building a risk-aware culture for success. Pricewaterhousecooper (online). Available: www.pwc.com/getuptospeed
Robert Half International (2008) *Survey generation Y: a new generation in the workforce. Robert Half International*, Menlo Park, CA
Sanséau P-Y. (2005), « Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse », Recherches Qualitatives.
Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education and Training*, 50, 366–378.
Spector PE (1997) Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences. Sage, Thousand Oaks
Spiro C (2006) Generation Y in the workplace. Defense AT&L, November–December 2006, pp 16–19

Kowske BJ, Rasch R, Wiley J (2010) Millennials ' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. J Bus Psychol 25:265–279
Teh YY (2011) An analysis on workplace expectations among the white collar employees across Baby Boomers, Gen X and Gen Y in Malaysia. Paper presented at 2011 conference on interdisciplinary business and economics research, Bangkok, Thailand, 16–18 June
Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. New York: Falmer.
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.
Tolbzie A (2008) Generational differences in the workplace. Res Train Cent Commun Living 19:1–13
Wacheux, F. (1996). Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion. Paris: Economica.
Weick, K. E. (1996), « Enactment and the Boundaryless Career: Organizing as we Work». Arthur, M. B., et Rousseau, D.M. *The Boundaryless career: A New Employment Principle for a New Organizational Era.* Oxford: Oxford University Press.
Weyland A (2011) Engagement and talent management of Gen Y. Ind Commer Train 43(7):439–445
Yeaton K (2008) Recruiting and managing the why? ' Generation: Gen Y. CPA J 78:68–72

LE ROLE DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES.

Sara CHEDRI MAAMAR
Doctorante en management des organisations
Ecole Nationale Supérieure de Management. Pôle universitaire de Koléa –ALGERIE-
s.chedrimaamar@ensm.dz

Pr. Hasna Amina MESSAID
Enseignante-chercheure.
Ecole Nationale Supérieure de Management. Pôle universitaire de Koléa –ALGERIE-
ha.messaid@ensm.dz

Résumé :
L'environnement des entreprises est de plus en plus changeant nécessitant une adaptation, une maitrise et une amélioration continue en matière de Gestion des Ressources Humaines, en particulier pour le développement de ses outils et pour la prévention du risque humain .Notre contribution scientifique se réfère à une étude se rapportant au rôle de l'audit social dans la performance des ressources humaines.

Mots clés : audit social, risque humain, performance.

Introduction
Face aux nouveaux impératifs régissant la société et l'économie mondiale de plus en plus complexe et en plein métamorphose, les entreprises économiques et industrielles ne cessent de faire appel à des pratiques managériales allant dans le sens d'humanisation et de rationalisation de leurs activités. (DRUCKER P F 1999).
La recherche de l'équilibre entre les attentes des ressources humaines et les objectifs de l'entreprise constitue aujourd'hui une préoccupation fondamentale et stratégique même.
Les entreprises de nos jours ne sont plus des systèmes fermés, elles deviennent désormais des systèmes ouverts et en pleine interaction avec leur environnement en général et le marché en particulier.
La recherche de la performance devient la préoccupation stratégique des acteurs de l'entreprise dans ce nouveau monde. La mise en valeur d'un système d'organisation et de conduite des hommes adapté et cohérent constitue un acte managérial de recherche de la performance notamment sur le plan humain et global.
La mise en place d'une organisation adaptée ne s'improvise pas et ne se décrète pas ainsi, il s'agit d'investir et de faire appel avant tout à l'humain qui constitue sa locomotive.
Cette organisation doit permettre à tous les acteurs et collaborateurs d'adhérer et de s'impliquer dans son projet; ce projet est avant tout humain et socioculturel.
La recherche de la performance n'est pas une fin en soi mais davantage un moyen au service de la dynamique de l'entreprise. Cette dernière nécessite davantage le recours à des mécanismes d'organisation et de structure adaptés aux contextes et aux spécificités caractérisant le fonctionnement de l'entreprise. Parmi ses structures, nous retenons les nouveaux rôles de la DRH comme conductrice du changement dans l'entreprise car la survie de l'entreprise est liée étroitement à la capacité des acteurs à anticiper, conduire et prévenir le changement notamment sur le plan humain. (RAVISY P). La prévention du risque humain constitue ainsi le baromètre d'écoute le plus sûr de l'entreprise moderne.
Dans ce contexte, la présence d'une structure d'audit constitue davantage le moyen de réponse aux impératifs de l'évolution de l'entreprise sur les différents plans. Cette structure doit être dominée par une logique de management préventif plutôt que curatif car le risque humain est un enjeu stratégique.

Notre contribution scientifique dans le cadre de la réalisation de cette étude se rapporte au rôle de l'audit social dans la recherche de la performance des ressources humaines. Dans ce cadre, nous tenterons de répondre à des axes de réflexion en référence au cas algérien :

- Comment est perçu l'audit social chez les managers et l'encadrement de l'entreprise algérienne ?
- L'audit social constitue-t-il une fonction de prévention des risques humains ou s'agit-il d'une simple activité liée au respect et à la cohérence des procédures régissant le fonctionnement de la DRH ? Cette fonction est-elle dominée par une logique administrative ou managériale ?

Méthodologie et approche de recherche :

Pour réaliser notre travail de recherche, nous ferons appel à un certain nombre de méthodes et d'outils d'investigation tels que l'observation participante qui constituera pour nous un outil d'investigation et de diagnostic sur le terrain.
S'ajoute à cela, l'analyse du contenu documentaire du discours des entreprises objet de notre cas d'étude qui nous permettra d'éclairer le cadre d'orientation des entreprises dans le domaine lié à notre problématique de départ.
Le recours à l'enquête par questionnaire destinée à l'encadrement des entreprises objet de notre recherche, dont l'objectif est d'analyser la perception de ces derniers en matière du risque humain et du cadre de fonctionnement de l'audit dans son approche préventive en rapport avec la recherche de la performance humaine.
Nos premiers résultats ne sont qu'indicatifs et préliminaires car notre étude demeure en cours de réalisation du fait qu'elle s'inscrit dans le cadre de la préparation de notre thèse de doctorat.
S'agissant du plan de notre article, il se déroule selon la progression suivante:
En premier lieu, nous ferons un rappel sur **l'approche technique des ressources humaines**
Dans un second élément, nous mettrons en valeur le concept de **l'audit social comme un acte managérial de recherche de performance**
Le troisième élément consistera à étudier **l'apport de l'audit social**
En dernier lieu, nous étalerons quelques é**léments du diagnostic et d'observation du terrain des entreprises objet de notre cas d'étude.**

1. La gestion des choses (l'approche technique des ressources humaines) :

Dans cette première partie, nous tenterons de mettre en relief l'évolution qu'a connue le management des entreprises notamment sur le plan humain et organisationnel. L'analyse de cette évolution nous permet de noter avec beaucoup d'intérêt de la logique des choses au management des hommes dans ces approches de plus en plus renouvelée.
L'entreprise classique, durant le siècle passé a été dominée essentiellement par la présence d'une organisation chosifiante. TAYLOR F W. (1911), le père fondateur de l'OST à travers ses efforts de recherche d'efficacité et de rationalisation même au sujet du fonctionnement de l'entreprise, a mis l'accent sur des règles allant dans le sens de l'utilisation optimale de l'homme au travail. Cette approche technicienne qui considère l'homme comme auxiliaire à l'organisation n'a pas permis la mise en valeur de ce dernier comme partenaire et acteur au sein du projet de l'entreprise. Certains auteurs comme LAFLAMME M à travers le diagnostic de beaucoup d'entreprises, fait ressortir des insuffisances qui constituent même des dangers de mort de l'entreprise notamment sur le plan humain. Il a cité entre autres : « la gestion improvisée et informelle, les conflits interdépartementaux, abus et abdication de l'autorité des cadres, coûts psychologiques en terme de : frustration, méfiance, apathie,… »[149]
De son coté, VASSAL O. (2006) en analysant le fonctionnement des organisations notamment celle dominée par la logique taylorienne, explicite que les aspects humains à l'organisation sont quasiment déficitaire. Pour cela, il écrit « effritement de la valeur travail, déficit d'adhésion, fossé entre dirigeants et salariés…»[150.]
L'analyse des propos de ces auteurs demeure à notre sens déterminante, car elle nous permet d'adopter une approche différente du sens profond du fonctionnement des organisations. Ce sens

[149] LAFLAMME, M. « le management : approche systémique », 3ème édition, **sp.**
[150] VASSAL, O. (2006), « crise du sens, défis du management », l'Expansion Management Review 68.

recherché par les acteurs des organisations devient de plus en plus la préoccupation fondamentale de l'entreprise de la nouvelle génération.
Le sens du sens de l'homme au travail est lié en grande partie à sa motivation, à son implication et à son adhésion au projet de l'entreprise.
Les auteurs classiques comme TAYLOR F W (1911) ont mis en exergue uniquement les aspects liés à la motivation matérielle, financière au détriment de la valeur humaine et du sens même recherché par l'homme au travail.
C'est justement ce à quoi œuvre le centre des jeunes dirigeants d'entreprise en se focalisant davantage sur la place qu'occupe l'humain et en faisant un axe stratégique dans le projet de l'entreprise moderne. Ils ont donc précisé que «l'intelligence humaine constituait désormais le premier capital de l'entreprise et sa principale source de création de valeur ajoutée. »[151]

2. Audit social comme acte managérial de recherche de performance :

Aujourd'hui, l'entreprise évolue dans un contexte mondialisé, elle met en place les moyens nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques. L'élément clé pour l'atteinte de ces derniers est l'implication du personnel dans la stratégie globale.
Les clients sont davantage exigeants, l'environnement est de plus en plus concurrentiel, ,les salariés sont obligés de changer et de s'adapter pour assurer la compétitivité de leurs organisations, de ce fait, le responsable des ressources humaines doit mettre en place des dispositifs pour encourager, stimuler et mobiliser les salariés en introduisant des outils de mesure et de contrôle.
En Algérie, l'environnement des entreprises est de plus en plus changeant nécessitant une adaptation, une maitrise et une amélioration continue en matière de la Gestion des Ressources Humaines et du développement de ses outils. Dans ce contexte, l'Audit Social peut être un moyen d'améliorer les pratiques RH ainsi que leurs performances. IGALENS, J& PERETTI, J.M. (2008) ont précisé «qu'un audit RH aide une entreprise à évaluer l'état de sa fonction RH. L'utilisation d'une batterie d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet d'analyser les RH comme un investissement plutôt qu'une source de coût »[152]

2.1. Le contenu et l'importance de la fonction audit social ;

Dans un contexte de profond renouvellement, les politiques des ressources humaines ainsi que les missions d'audit de ses pratiques se développent fortement.
L'audit social représente un axe de plus en plus stratégique permettant d'aider l'ensemble des parties prenantes à développer de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines et d'influer sur leur performance. Il contribue ainsi à instaurer la sécurité et la confiance au sein de l'entreprise.
TORRENCE en 1962, proposait de définir l'audit comme « une analyse des politiques et pratiques de personnel d'une entreprise, ou d'un établissement, pour déterminer l'efficacité et le bien fondé des politiques ».
Selon CANDAU, P (1985), qui est l'un des premiers auteurs à avoir détaillé le domaine de l'audit social, « Certains praticiens concevaient l'audit en deux parties : la première concernant la vérification, par des méthodes détaillées, du degré d'application des politiques et procédures de personnel par la hiérarchie ; l'autre centrée sur les questionnaires d'attitude auprès du personnel. Cette conception de l'audit revenait en fait à exercer un contrôle sur la hiérarchie, afin de l'obliger à corriger les imperfections constatées. Cela peut expliquer pourquoi ce type d'audit a été abandonné, car progressivement s'est imposé l'idée que l'application des politiques de personnel n'était pas toujours en soi une garantie de l'efficacité de l'entreprise, et qu'il convenait d'aller plus loin dans l'analyse .»[153]
VATIER, R(1980) définit quant à lui l'audit social comme « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation, qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité .»[154]

---

[151] Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, « pour l'entreprise : l'homme est capital », Vetter éditions, P 75
[152] IGALENS J & PERETTI, J.M. (2008). Audit Social; meilleures pratiques, méthodes, outils, Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles, ,p63.
[153] CANDAU, P (1985), « audit social ; méthodes et technique pour un management efficace », Libraire Vuibert, p50.
[154] VATIER, R (1980), « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16, p.25.

Il a ainsi crée en 1982 l'Institut International de l'Audit Social (IAS) pour regrouper les auditeurs compétents du domaine social.
Ce domaine lié à l'audit social n'a cessé de prendre de l'ampleur notamment en matière de mise en valeur des méthodes communes et modes d'application adaptée au contexte de l'entreprise, cohérentes et reconnues par tous.
VATIER, R a ainsi écrit : « l'audit social c'est l'application du concept des principes et de la méthodologie d'audit à tout ce qui se développe dans le champ couvrant les relations entre l'entreprise, les emplois qu'elle crée et le personnel qui, tout à la fois, occupe ces emplois et anime l'entreprise.»[155]
CANDAU, P. (1985) définit 1'audit social comme « une démarche 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 et les problèmes induits par 1'emploi du personnel, les contraintes, sous forme de coûts et de risques. Cela conduit à diagnostiquer les causes des problèmes décelés, à en évaluer 1'importance et, enfin, à aboutir à la formulation de recommandations ou propositions d'action qui ne sont jamais mises en œuvre par 1'auditeur.»[156]
COURET, A & IGALENS, J.M (1988) l'ont défini comme suit « L'audit Social aura pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire»[157].
En 2006, l'IAS, Institut international de l'audit social, a produit un document qui définit ainsi l'audit social : «Audit 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. »[158]
IGALENS J & PERETTI, J.M. (2008) définissent l'audit social comme suit : « forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes :

- Qu'elle a effectivement réaliséce qu'elle dit avoir fait ;
- Qu'elle utilise au mieux ses moyens ;
- Qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire ;
- Qu'elle respecte les règles de l'art ;
- Qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court. »[159]

La référence à **BERTIN, E** est aussi pertinente ; « l'audit social peut se définir comme une déclinaison sociale de l'audit opérationnel. Il constitue l'étude des éléments sociaux de l'entreprise. »[160]
Les idées de ces auteurs ont toutes permis d'éclairer le concept de l'A.S car chacun d'eux apporte sa contribution scientifique et académique au concept d'audit social.
Le point commun de ces auteurs réside dans la recherche de l'harmonie, de l'équilibre ainsi que la minimisation de l'ensemble des risques humains au sein des organisations. La lecture de ces définitions nous permet ainsi de situer l'apport de l'audit social en tant que acte stratégique dans le management et la conduite des hommes. L'audit social intégré efficacement dans l'entreprise conditionne ainsi la recherche de sa performance.
La performance humaine demeure dans ce sens un acte déterminant car elle influence vu son poids, sur l'ensemble des performances (économiques, financière, etc.) et sur la performance globale.
L'audit social a des objectifs, des outils, une méthodologie tel que les autres types d'audit. Par ailleurs, il s'appuie sur certaines spécificités liées au domaine, au champ d'intervention et à la nature de l'information traitée.
Il agit sur les différentes activités de la fonction ressources humaines :

- Attirer les compétences requises : afin d'être compétitif, l'organisation doit mobiliser les mécanismes pour attirer et préserver ses compétences en instaurant de bons mécanismes de recrutement, de rémunération et de formation.
- Développement des compétences : la fonction ressources humaines doit assurer le développement de ses compétences à travers les processus de formation, de communication,… afin de mettre à niveau leurs connaissances, de les adapter aux nouvelles technologies ainsi qu'aux changements rapide de l'environnement. L'audit social doit ainsi intervenir afin d'assurer l'atteinte des objectifs de l'organisation en matière de ressources humaines.

[155]VATIER, R (1980), « Audit de la gestion social », les éditions d'organisation, Paris, 1985, P 14.
[156] CANDAU P: ibid, p51.
[157]COURET, A & IGALENS, J.M. (1988), « Audit social », PUF, Paris.
[158]IGALENS J & PERETTI, J.M. (2008): « Audit Social : Meilleures pratiques, méthodes, outils »,Eyrolles, Edition d'Organisation, P37.
[159]IGALENS J & PERETTI, J.M, ibid, p37.
[160] BERTIN, E. (2007). « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international», Eyrolles, Edition d'Organisation, P269.

Pour ces raisons l'audit social vient comme outil afin d'assurer la bonne pratique de ces mécanismes que ce soit en terme de leurs conformité aux lois et aux procédures ou bien en terme d'efficacité et d'efficience.
En Algérie la fonction d'audit est apparue en 1988 avec la loi obligeant l'instauration des cellules d'audit dans les entreprises publiques et c'est l'ouverture du marché et l'intention d'adhésion à l'OMC qui oblige les entreprises algériennesà adapter les nouveaux modes de gouvernance.
L'audit s'est élargi et touche désormais toutes les fonctions de l'entreprise entre autres la fonction des ressources humaines.
L'audit social a été développé notamment par la création de l'association d'audit social d'Algérie (AASA) en 2005 ainsi que par l'organisation des universités de printemps de l'audit social qui se sont déroulé trois fois en Algérie.
« En Algérie le taux de perception de l'audit social comme outil d'évaluation de la performance sociale est de 6,7% et à hauteur de 13,3% comme un outil de contrôle de la fonction »[161]
De plus, « l'audit social est une pratique qui s'exerce en interne sur les aspects relatifs à la conformité des procédures administratives. »[162]
Ainsi dans le cadre d'une recherche que nous avons mené auparavant en élaborant notre mémoire de master au sein d'une entreprise Algérienne activant dans le domaine du BTPH, nous avons dégagé que l'audit social était limité à l'aspect conformité aux lois et procédures internes de l'entreprise.

2-2- Les conditions préalables à l'audit social :

Parmi les conditions préalables permettant la mise en valeur de l'audit social comme moyen d'écoute et de réponse aux nouveaux défis auxquels font face les entreprises, nous retenons tout d'abord l'état d'esprit des acteurs.
Cet état d'esprit est lié surtout à la perception des acteurs et animateurs en matière de fonctionnement de l'entreprise. La perception joue un rôle prépondérant dans la réussite ou l'échec de tout projet d'entreprise. Percevoir le monde c'est introduire de multiples critères relatifs à l'analyse de ces derniers.
La formation et l'apprentissage continu constituent des moyens permettant l'amélioration de l'état perceptuel des acteurs et cadres dans les entreprises. Cette condition ne cesse de s'imposer dans la prise en charge du management de l'entreprise.
Le management comportemental et émotionnel constitue un acte aussi déterminant dans la dynamique et la conduite du changement dans l'entreprise.
Redonner du sens à la perception des acteurs et des cadres par le besoin d'une politique de la communication interne et l'accompagnement en permanence constitue en fait des sources d'amélioration et de modernisation de la culture managériale et organisationnelle de l'entreprise.
L'audit dans son sens universel du terme ne peut être perçu comme un produit facile à acquérir. Il s'agit davantage d'un état d'esprit, d'une culture et d'une manière de penser la prévention.

2.3. L'audit comme acte de prévention : approche management préventif moderne :

Le management préventif comme acte de réponse global de l'entreprise moderne :

Le management préventif s'est développé ces dernières années pour répondre et minimiser les coûts des risques humains.
Le risque humain sous ses différentes formes est un enjeu stratégique que l'entreprise doit prendre en compte dans son approche managériale et stratégique même.
Ce concept ne cesse de prendre de l'ampleur dans le fonctionnement humain et organisationnel et il se caractérise même par de multiples dimensions.
Dans ce sens HAUBOLD, B. (2011), explicite davantage ce concept fondamental à savoir les risques humains qui « sont des tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie d'entreprise »[163.]
Ces risques constituent des préoccupations cruciales des acteurs des entreprises d'aujourd'hui. L'écoute interne demeure à notre sens le moyen de prévention contre ces divers risques humains.

[161] LAALOU, A & BAKADIR, B. Audit social au sein des entreprises maghrébines : vers un audit de la RSE ?, acte de la16ème Université de Printemps IAS Pékin 2014.
[162] ARBAOUI, K, BERASS-BRAHIMI, D - FOUDAD, Y, KHIAT, A, « audit (s) de la frh dites –vous !, actes de la 14ème Université de Printemps IAS, Oran 2012.
[163] HAUBOLD, B. (2011), « les risque humains, un enjeu stratégique », l'Expansion Management Review.

Pour relever le défi, il est nécessaire pour les managers de renouveler leur approche en matière d'écoute de la réalité de leur entreprise, il est nécessaire pour eux d'investir davantage le volet humain. Ce dernier doit être perçu dans son sens le plus profond. Ce que KEN BLANCHARD (1990) écrit « vos profits sont les sous-produits de l'enthousiasme de vos salariés ! »[164].

Afin de préserver ce capital humain, il est nécessaire pour les acteurs de l'entreprise d'investir des pratiques de management allant dans le sens de la prévention vis à vis du risque humain.

Le management préventif conditionne la recherche d'efficacité, d'efficience et de performance humaine et globale. Son utilisation efficace et pragmatique permet de minimiser les coûts des risques humains sous différentes formes.

Des études sur le terrain montrent quelques secrets des meilleures entreprises les plus performantes et excellentes. PETERS, T & WATERMAN, R. (1990) soulignent à cet effet huit attributs ; privilégier l'action, rester à l'écoute du client, favoriser l'autonomie et l'innovation, asseoir la productivité sur la motivation du personnel, se mobiliser autour de valeurs clés, préserver une structure simple, allier souplesse et rigueur et s'en tenir à ce que l'on sait faire.

La réussite ou l'échec du projet de l'entreprise dépend essentiellement de la capacité des acteurs et manager à bien gérer l'humain. Ce dernier n'est pas un robot ou un auxiliaire à l'organisation. Il s'agit davantage d'un être qui exprime un réel besoin d'existence humaine.

Cette capacité à manager et conduire l'humain dans ce sens permet l'atteinte d'un double objectif. Le premier est lié à la recherche de la performance car il s'agit de la raison d'être de toute entreprise et le second est lié à la capacité des managers de l'entreprise de transformer les risques humains en opportunités et en valeur ajoutée tout en assurant la dynamique et la stabilité de l'humain dans le projet de l'entreprise.

En complément à ses éléments d'analyse sur les enjeux liés à la prévention contre les risques humains, nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que le concept de management préventif devient un acte stratégique et permet à l'entreprise de se doter des meilleures pratiques du management et de la conduite des hommes.

Ce concept révèle une importance capitale car il permet en amont et en aval du projet de l'entreprise d'éviter les risques humains. Ces derniers, avec le temps conduisent à l'instauration d'une culture de clochardisation[165] au sein de l'entreprise et qu'elle-même conduit à la tumeur de l'entreprise.

Dans ce même cadre, des auteurs comme CHAMINADE, B montre clairement que les hommes au travail recherchent la cohérence dans leurs parcours socio professionnels avec l'entreprise, car attirer et fidéliser les bonnes compétences constituent aussi un enjeu stratégique. Il précise que « le nouveau salarié doit être considéré comme un investisseur »[166]

Les nouveaux rôles des managers comme acteur et animateur de la culture de la prévention :

Cet élément de réflexion constitue pour nous la principale clé de réussite ou de l'échec du projet de l'entreprise dans le cas échéant.

La présence du manager dans l'entreprise est davantage symbolique car parmi les principaux rôles qui lui sont assignés on trouve celui de symboliser l'existence d'autrui et ce en produisant du sens à tous les niveaux du fonctionnement de l'organisation de l'entreprise.

Le manager constitue avant tout un communicateur, un diffuseur de sens, un animateur et facilitateur de message.

Certains auteurs, Philippe RAVISY explicite « diriger, encadrer ou « manager » suppose des compétences et des qualités qui ne sont pas innées. Tout le monde n'est pas naturellement capable d'animer une équipe ? Des formations existent, mais leur importance est souvent négligée.

Le constat est cependant là. Nombre de dirigeants ou de cadres ont du mal à motiver leurs équipes et ne savent communiquer avec elles que lorsque tout va bien. »[167]

Dans ce même sens, Patrick KRASENSKY et Pierre ZIMMER montrent que le vrai rôle attendu des acteurs et dirigeants de l'entreprise n'est pas simplement d'instruire et d'administrer des instructions aux ressources humaines de l'entreprise mais davantage plus profond et significatif que cette approche. L'auteur écrit dans ce sens « Il serait illusoire de croire que le changement peut être

164KEN BLANCHARD (1999), l'essentiel du management 103.
165 On entend par ce concept la mort du projet de l'entreprise.
166CHAMINADE, B. attire et fidéliser les bonnes compétences, AFNOR éditions, P135.
167 Philippe RAVISY, « le harcèlement moral au travail », édition DELMAS express, sd, p25.

conduit simplement en transmettant des instructions aux opérationnels. Le changement improvisé a toutes les raisons d'échouer. »[168]

…/… « Il faut écouter ce que dit l'acteur mais aussi entendre ce qu'il ne dit pas ou ce qu'il n'arrive pas à exprimer ave des mots. Ses non-dits seraient aussi importants que ses dits. »[169]

Dans ce même sens, les auteurs comme Yvan BAREL et Christian GUYON montrent que parmi les rôles des dirigeants est d'écouter et de comprendre les attentes des salariés « Il est évidemment possible de recenser une multitude de critères permettant de caractériser les subordonnés, mais trois d'entre eux sont prépondérants :

- Les projets professionnels des subordonnés ;
- Leur proximité des sources d'informations pertinentes ;
- Leurs compétences.

La prise en compte par les managers des projets professionnels de leurs collaborateurs est d'autant plus importante que le travail tient de plus en plus une place différente dans le système de valeurs des individus. Les salariés n'adoptent pas le même comportement quand on leur demande de faire des heures supplémentaires, de suivre une formation ou de soumettre à un style de management participatif. Leurs différentes façons d'envisager leur projet professionnel rend donc nécessaire des réponses managériales appropriées. »[170]

2.4. Le concept de recherche de performances, ses exigences (l'apport de l'audit social) :

Après avoir définie les concepts clés retenus dans notre recherche à savoir les risques et celui de l'audit social en mettant en valeur le sens profond qu'il compose, nous tenterons dans cet élément d'éclairer le concept de performance comme résultante de l'effort managérial des acteurs de l'entreprise.

Comme nous le savons, le concept de performance devient de plus en plus la préoccupation fondamentale des acteurs de l'entreprise. Ce concept prend de l'ampleur et devient désormais la pierre angulaire du monde des affaires car il met en valeur avant tout l'effort humain comme acte stratégique et déterminant.

La performance en tant qu'acte managérial global englobe un certain nombre d'éléments qui le compose. En premier lieu, la recherche de l'efficacité ; il s'agit de relier les objectifs de départ et les résultats réalisés. En ce qui concerne le second élément à savoir la recherche de l'efficience ; ce qui correspond à l'utilisation la plus optimale des moyens engagés. S'agissant du troisième élément à savoir la recherche de l'effectivité et qui constitue aussi un acte déterminant dans la recherche de la performance. Il consiste à mettre en relief la dimension humaine et plus particulièrement la mesure du degré de satisfaction des ressources humaines de l'entreprise. Ce dernier demeure déterminant et constitue même un acte de prévention contre l'ensemble des risques auxquels peut faire face une entreprise. Pour cela MAIRE, E & DUBOS. (2004) définissent la performance comme étant « le résultat d'une juste combinaison de compétence, de détermination des objectifs et surtout de motivation »[171].

L'entreprise d'aujourd'hui ne peut réaliser ou produire une réelle performance sans la prise en compte des éléments liés à la satisfaction des ressources humaines et ce à travers l'ensemble du processus managérial des ressources humaines dans lequel doit investir l'entreprise en amont et en aval de son projet.

Le projet de l'entreprise n'est pas simplement l'ensemble des moyens matériels, techniques et logistique. Il s'agit davantage d'investir et de préparer le capital humain dans toutes ses phases et ce afin de lui permettre d'être l'acteur et le contributeur à la réalisation de la performance. Cette dernière est avant tout liée à la capacité des acteurs à mesurer et donner du sens à l'activité humaine.

Dans ce même cadre, nous notons que la recherche de la performance doit s'appuyer sur ce qu'on appelle la motivation des hommes au travail.

Le concept de motivation devient lui aussi le moteur de la conduite des hommes au travail car ce qui est recherché réellement c'est de disposer de ressource humaines motivées et ayant le sens de l'adhésion au projet de l''entreprise. Ce qui montrent clairement Emmanuel MAIRE, Matthieu DUBOS en précisant que « la motivation constitue la clé et le cœur de la performance »[172]

L'audit social comme nous l'avons analysé précédemment peut constituer un des leviers du management et de la recherche de performance. Ce levier managérial consiste à assurer la prévention du risque

168 Patrick KRASENSKY et Pierre ZIMMER, « portraits de dirigeants en pilotes du changement », l'Expansion Management Review, Mars 2006, p 85.
169 Ibid, p80.
170 Yvan BAREL et Christian GUYON, « les héros sont fatigués », l'Expansion Management Review, sept 1997, N°86, p 81
171 MAIRE, E&DUBOS. (2004), les clés de la performance, Edition DEMOS, P 15.
172 Idem, P39.

humain qui peut constituer des sources de perturbation et de blocage notamment sur le plan du fonctionnement humain et organisationnel.
L'audit social certes n'est pas un remède mais il s'agit d'effort de mise à niveau permettant la cohérence, l'équilibre et le respect des procédures liés aux systèmes d'organisation et de structure de l'entreprise.
Il est nécessaire pour nous de noter avec beaucoup d'intérêt que l'efficacité de l'audit social même et son cadre d'intervention en tant qu'acte de prévention du risque humain ne peut produire de l'effet sur le terrain que si les acteurs et les managers s'appuient sur une approche globale, systémique et transversale. Cette approche devient indispensable car elle permet une vue d'ensemble sur le fonctionnement de l'entreprise notamment sur le plan humain.
L'évaluation de la gestion des ressources humaines doit être liée aux résultats de l'entreprise. On doit donc procéder à l'évaluation pour assurer le développement durable et la contribution à la réalisation des buts stratégiques et ne pas se limiter à la vérification du respect des lois et procédures ; aller au-delà de l'audit de conformité.
L'analyse des indicateurs du processus ressources humaines (turn-over, formation effectuée ou nombre du personnel formé,…) est très importante afin de cerner la réalité et le climat dans lequel l'entreprise active mais cela n'assure pas forcément la performance du capital humain. En effet, il faut donner beaucoup d'importance à la définition préalable de ces indicateurs en relation avec l'objectif recherché.

L'audit social comme atout stratégique et moyen de réponse à la recherche de la performance ;

L'audit social ne cesse de prendre de l'ampleur dans la vie des organisations et des entreprises et devient désormais le moyen d'écoute et de réponse aux besoins et exigences du fonctionnement de l'entreprise dans les différents domaines et plus particulièrement dans le domaine lié à l'activité ressource humaine.
L'audit social consiste dans ce sens à minimiser les coûts du risque humain sous ses différentes formes et accompagné surtout d'efforts investis par les acteurs et les managers sur le terrain.
Ces derniers doivent surtout disposer de la capacité managériale et communicationnelle allant dans le sens de la prévention du risque humain.
Le management devient aujourd'hui qualitatif car l'humain prend de l'ampleur dans la vie de l'entreprise moderne. La production du sens de l'existence des ressources humaines constitue aussi une clé de succès du projet de l'entreprise moderne.
GODET, M. (1991) met en valeur les dimensions stratégiques lié à l'humain dans les organisations et les entreprises où il souligne que « l'investissement immatériel augmente quatre fois plus vite que l'investissement matériel »[173]
La nécessité pour les acteurs des entreprises à investir et donner du sens à l'immatériel devient davantage une source importante de création de valeur. L'élément immatériel demeure aussi profond et constitue davantage le phénomène invisible de l'entreprise moderne, à savoir les phénomènes cachés.
Ces derniers portent essentiellement sur les dimensions liées à l'intelligence émotionnelle et constitue aujourd'hui un domaine d'intérêt capitale du mangement comportemental et relationnel.
L'intelligence émotionnelle doit constituer aussi une source d'écoute des acteurs et managers car un collaborateur frustré, démotivé,… constituera davantage une source de risque voir même un surcoût pour l'entreprise.
Le management d'aujourd'hui investi l'intérêt et la mise en valeur de cette dimension complexe et ce afin de mobiliser efficacement l'intelligence de l'entreprise tant sur le plan émotionnel que rationnel.
L'intérêt est de rechercher une performance humaine et globale.
La capacité à communiquer et à animer l'humain conditionne la recherche de la performance. Cette situation demeure problématique et cruciale dans les entreprises modernes et notamment dans le contexte de l'économie algérienne en passage à l'économie de marché.
BARTOLI, A. (1999) apporte un éclairage à cette problématique, elle précise que « contrôler suppose qu'il existe des outils de contrôle, donc un système d'information vivant, de type « tableau de bord » qui apporte des données pertinentes, permettant notamment de prévenir, d'anticiper ou de réguler des dysfonctionnements »[174].
L'audit social a ainsi un aspect stratégique du fait qu'il a cette capacité d'alerte, d'anticipation et de prévention des risques notamment de maitrise des coûts sociaux.
L'auditeur social pourra donc garantir la qualité de l'information et assurer l'application des instructions de la direction. En suivant la démarche rigoureuse de l'audit social et en s'appuyant sur des référentiels

[173]GODET, M. (1991), dix idées pour devancer les crises, harvard l'expansion/ printemps, P 13.
[174]BARTOLI, A. (1999), pour une communication organisée dans une organisation communicante », revue personnelle.

pertinents, il propose les recommandations adéquates afin d'améliorer la performance de la fonction auditée ou de l'entreprise.

2.5. Eléments du diagnostic et d'observation du terrain des entreprises objet de notre cas d'étude :

Nos efforts d'analyse et d'observation sur le terrain nous ont permis de retenir un ensemble d'éléments de diagnostic liés au terrain même de notre étude. Ces éléments d'observation nous ont aidés à décrypter la réalité perçue sur les concepts d'audit social et le lien qu'il régit avec la recherche de la performance.

La perception des acteurs dans ce domaine demeure limitée car l'audit n'est pas perçu comme un processus dans son approche managériale et systémique mais il s'agit d'une simple fonction à caractère technique.

La logique administrative domine le fonctionnement des entreprises observées et constitue même un handicap dans la recherche des pratiques managériales suivant leur approche préventive des risques humains.

La recherche de la performance des entreprises modernes est liée étroitement à la capacité des managers à gérer et conduire l'humain dans ses multiples dimensions.

Le management des ressources humaines dans son sens global et universel exige le recours à des approches plus complexes et transversales car il ne s'agit pas d'adopter ou de transporter des concepts et les appliquer sans tenir compte de la réalité socioculturelle de l'entreprise.

L'ignorance dans la mise en valeur des concepts produit des sources de dysfonctionnements multiples. Certains auteurs, Anne DIETRICH montre que « les entreprises doivent prendre conscience de :

- La contingence des modes d'organisation et de gestion du travail, là où on les croyait immuables ou universels ;
- La méconnaissance des situations de travail et de leurs spécificités ;
- La méconnaissance des savoir-faire et des capacités des travailleurs amenés à résoudre en permanence des problèmes. »[175]

Dans ce même cadre, nous pouvons noter aussi que les entreprises observées par nos soins font face à un déficit en matière de mise en valeur d'une culture managériale adaptée à leur évolution. Ce déficit culturel se caractérise essentiellement par l'émergence et l'évolution des valeurs, des normes de conduite et des comportements ne facilitant pas la dynamique, le progrès continu et la recherche de la performance notamment dans son sens humain et managérial.

Comme nous le savons bien, l'entreprise n'est pas simplement des mécanismes et un système d'organisation et organigramme mais davantage un état d'âme, un système de valeurs alimentant cette dernière en symboles, en traditions et en recherche d'éthique.

Les entreprises analysées par nos soins ne disposent pas encore d'une culture aussi forte et adaptée au contenu de la réalité. Les acteurs conducteurs de ces entreprises assurent plus l'administration de l'activité au détriment du management des hommes et des affaires.

En complément à ces aspects liés à la culture et aux valeurs de l'entreprise, nous tenons à noter avec beaucoup d'intérêt que l'environnement externe des entreprises devient de plus en plus difficile car il ne facilité guère la dynamique des entreprises.

Il est à noter ainsi que l'environnement externe de ces entreprises pèsent lourd sur leur dynamique de fonctionnement. Ce dernier est dominé par des logiques de fonctionnement bureaucratique qui ne facilite guère le fonctionnement des entreprises.

S'ajoute à cela la logique des relations informelles qui constitue aussi un handicap majeur dans le fonctionnement et la dynamique de la recherche de la performance des entreprises concernées.

Cette logique de relations informelles produit de l'ambigüité dans les pratiques de la communication et la circulation des flux d'information. Cet élément constitue ainsi une des sources de blocage dans la recherche de l'efficacité décisionnelle et de la performance de l'entreprise.

Conclusion :

L'audit social est devenu désormais un atout stratégique pour les entreprises d'aujourd'hui, il constitue enfin le moyen de réponse aux impératifs et aux exigences du nouvel environnement.

[175] Anne DIETRICH, « management des compétences », édition Vuibert, p 33.

La complexité régissant le monde de fonctionnement humain ne cesse de prendre de l'ampleur. Ce qui a conduit aux renouvellements des pratiques managériales modernes. Le management préventif du risque humain à travers la fonction audit social s'inscrit comme un des leviers stratégique de l'entreprise.
S'agissant de l'expérience des entreprises algériennes dans ce domaine dans le secteur public, nous retenons que le domaine de l'audit social demeure limité à l'aspect lié à la conformité organisationnel et procédural.
L'expérience des entreprises algériennes demeure selon nos observation sur le terrain et les études préliminaires sur le terrain depuis ces dernières années, que la logique dominante est davantage la logique administrative loin des principes et règles régissant le management des risques humains dans son approche renouvelle.
La notion de prévention du risque humain demeure quasiment absente dans la perception du top management. Cette situation s'explique par la présence d'une génération de gestionnaires qui ne font qu'instruire l'activité de l'entreprise à travers des pratiques de gestion classique loin du partage, de l'animation et de la participation avec l'ensemble des acteurs et collaborateurs au sein de l'entreprise.
Cette culture de management et de conduite des hommes ne trouve pas une place prépondérante dans le projet de l'entreprise. S'ajoute à cela la dominance de la logique de fonctionnement d'une approche purement comptable et technicienne. Ce qui n'a facilité guère la mise en valeur d'un vrai projet d'entreprise dans son sens universelle et mondialisé.
L'entreprise comme nous le savons peut tout acheter ou s'acquérir : matériel, logistique,… sauf l'humain. Ce dernier a été pendant les différentes réorganisations qu'a connu l'entreprise observé par nos soin chosifié car il est perçu comme un auxiliaire à l'organisation et non pas un partenaire dans le projet de l'entreprise.

Bibliographie :

ARBAOUI, K, BERASS-BRAHIMI, D - FOUDAD Y, KHIAT, A. (2012), « audit (s) de la frh dites –vous !, actes de la 14ème Université de Printemps IAS, Oran.
BARTOLI, A. (1999), pour une communication organisée dans une organisation communicante », revue personnelle.
BERTIN, E. (2007), « Audit interne : enjeux et pratiques à l'international», Eyrolles, Edition d'Organisation.
CHAMINADE, B, attire et fidéliser les bonnes compétences, AFNOR éditions.
CANDAU, P. (1985). « Audit social ; méthodes et technique pour un management efficace », Libraire Vuibert.
Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, « pour l'entreprise : l'homme est capital », vetter editions.
COURET, A et IGALENS, J. (1988). « Audit social », PUF, Paris.
GODET, M. (1991), «dix idées pour devancer les crises », harvard l'expansion/
IGALENS, J & PERETTI, J.M. (2008): « Audit Social : Meilleures pratiques, méthodes, outils »,Eyrolles, Edition d'Organisation,
HAUBOLD, B. (2011), « les risque humains, un enjeu stratégique », l'Expansion Management Review.
KEN, B. (1999), l'essentiel du management 103.
LAALOU, A & BAKADIR, B. (2014), « Audit social au sein des entreprises maghrébines : vers un audit de la RSE ? », acte de la16ème Université de Printemps IAS Pékin.
LAFLAMME, M. « le management : approche systémique », 3ème édition.
MAIRE, E & DUBOS, M. (2004), les clés de la performance, Edition DEMOS.
PETERS, T & WATERMAN, R, « le prix de l'excellence management », édition dunod.
VASSAL, O. (2006), « crise du sens, défis du management », l'Expansion Management Review 68.
VATIER, R. (1980), « L'audit social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations », Enseignement et Gestion, n°16.
VATIER, R. (1985), « Audit de la gestion social », les éditions d'organisation, Paris.

LA RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIETALE DE L'ENTREPRISE : QUEL IMPACT SUR LA FONCTION RH : CAS DE LA SOCIETE LYDEC (FILIALE AU MAROC DU GROUPE SUEZ)

Abderrahim CHOUFFAÏ
Titulaire d'un Doctorat en Business Administration /Sciences de Gestion (Académie des Sciences de Management – Paris) et d'un DESS en stratégie d'entreprise et GRH (Université François Rabelais de Tours). Past First Vice-Président de l'AGEF (Association marocaine en GRH). Membre fondateur de l'IAS Maroc et de l'AMAMS. Membre de l'AMGRH. Il a été Directeur Administratif et Financier de la société Hitachi Maroc (filiale du groupe nippon Hitachi), Secrétaire Général de la 2ème chaine de télévision marocaine « 2M », Directeur des Ressources Humaines de la société Centrale Laitière (filiale du groupe français Danone), Directeur en charge du département reconversion, juridique et social de la société Lydec (filiale du groupe français Suez), Chargé de mission auprès du Président du directoire de la société Altadis Maroc (ex. Régie des Tabacs). Il est également consultant en management RH et droit social et Professeur Associé en management à l'ENCG de Settat.

a.chouffai@gmail.com

Introduction

La notion de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et sa préoccupation à l'égard des conséquences des activités économiques des entreprises est fort ancienne. En effet, la RSE est une notion qui existe depuis les années 1950 avec son père fondateur le pasteur protestant et économiste américain Howard Bowen qui avait publié en 1953 un ouvrage intitulé *« Social Responsability of the Business »* sur commande des Eglises évangéliques qui voulaient, à l'époque, se munir d'une doctrine sociale d'envergure similaire à celle de l'Eglise catholique (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Cet ouvrage pose les fondements de la RSE et fait valoir deux principes. Le premier *« stewardship principle »* souligne que la gestion de la propriété doit se faire de manière responsable et sans porter atteinte aux droits des autres, ceci afin que les entreprises ne puissent prendre des décisions qui soient contraire aux orientations et valeurs prônées par la Société. Le second fondement *« charity principle »* stipule que les personnes fortunées ont pour obligation de venir en aide à celles qui sont démunies. Ici, les entreprises et hommes d'affaires doivent prendre en compte les préoccupations sociales de manière volontaire (Ben Yedder et Zadem, 2009).

Mais c'est surtout au milieu des années 1980 que la RSE connait un regain d'intérêt en Europe avec les scandales environnementaux Total et Shell ainsi que ceux sociaux avec Renault et Danone. Il en est de même aux Etats Unis avec les multiples scandales financiers notamment ceux d'Enron et Xerox qui vont projeter à nouveau la RSE sur le devant de la scène politique et économique.

Pour essayer de démontrer le lien qui existe entre une démarche RSE et la fonction RH, nous nous sommes rapprochés des différents responsables de la société Lydec, filiale du groupe français SUEZ, en charge de la gestion déléguée de l'électricité, de l'eau et de l'assainissement du Grand Casablanca. Il s'agit de la première entreprise marocaine à solliciter, déjà en 2001, une notation extra-financière auprès de l'agence internationale de notation Vigeo.

Opérateur engagé dans la démarche RSE et Développement Durable (DD), Lydec a adopté, fin 2014, une feuille de route RSE/DD structurée autour de 4 engagements et 20 objectifs.

- Engagement 1 : réduire l'impact environnemental de ses activités ;
- Engagement 2 : faire de ses collaborateurs des acteurs du développement durable ;
- Engagement 3 : innover dans ses métiers pour contribuer à la performance économique et environnementale du Grand Casablanca ;
- Engagement 4 : contribuer à l'attractivité du territoire du Grand Casablanca et dialoguer avec ses parties prenantes.

Pour les besoins de notre travail, nous nous limitons à énumérer les objectifs de l'engagement 2 relatif aux ressources humaines de l'entreprise. Il s'agit en effet de l'implication de chaque collaborateur dans sa démarche de RSE au vu des objectifs suivants :

1. Refuser toute forme de discrimination et agir pour l'égalité des chances.
2. Développer la prévention, la santé et la sécurité au travail.
3. Renforcer les compétences des collaborateurs.
4. Agir en conformité avec les lois et les règlementations et ancrer une culture d'éthique.
5. Communiquer sur la politique de développement durable et sur les résultats obtenus.

L'entreprise ne s'est pas limitée à fixer ces objectifs mais aussi et surtout à leur affecter des indicateurs de suivi dont, par exemple, le taux de féminisation, le taux de personnes en situation de handicap, le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur et par an, la part des articles relatifs à la politique de développement durable dans la communication interne ainsi que les distinctions remises à la société sur la thématique RSE.

Intérêt du sujet

L'enjeu de notre travail se rapporte principalement à un enjeu managérial, en ce sens que les praticiens de la fonction RH et les responsables en général prennent conscience que la RSE peut impacter positivement les ressources humaines. Car faut-il rappeler que notre travail est celui d'un professionnel qui pratique la FRH au quotidien. Le cas de la société Lydec que nous avons choisi est un cas vécu puisqu'il s'agit d'une entreprise qui, auparavant était dans le giron du secteur public pour être ensuite cédée au secteur privé dans le cadre d'une gestion déléguée que nous développerons plus loin.

Ce travail se veut donc tourner vers les managers et principalement vers les gestionnaires de ressources humaines, et ce afin de démontrer que l'introduction de la RSE au sein de l'entreprise a toutes les chances de réussir et de motiver les collaborateurs, notamment lors de l'entretien annuel d'évaluation, du respecte de l'équité interne sur le plan genre ou auprès du personnel à mobilité réduite.

Méthodologie suivie

En général, il est d'usage que les chercheurs utilisent des méthodologies lors de leurs travaux de recherche, c'est-à-dire des outils d'interprétation ou des grilles de lecture d'un objet qui sont indépendants de cet objet et peuvent être substitués l'un à l'autre.
En ce qui nous concerne, nous nous sommes rapprochés des responsables de la société Lydec et principalement de ceux de la Direction de la Communication et Développement Durable avec lesquels nous nous sommes longuement entretenus sur l'intérêt du sujet dans une entreprise qui se veut pionnière en matière de RSE et de motivation de ses collaborateurs. Toutes les documentations et données sociales ont été mises à notre disposition pour pouvoir les exploiter à bon escient. Rappelons que nous-même avons occupé un poste de responsabilité au sein de la société Lydec entre les années 1997 et 2003.

Nous dirons avec Louis-Ferdinand Céline (1894-1961) que *« l'expérience est une lanterne qui n'éclaire que celui qui la porte ».* Sauf que nous voudrions en même temps partager ce travail avec les managers et en particulier les responsables RH appelés à faire de la RSE un levier de motivation pour leurs collaborateurs.

Partie 1 : cadre theorique

1. Essais de définition de la RSE

Selon son fondateur Howard Bowen, *« la RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société ».* Bowen positionne donc la RSE à un niveau macroéconomique et l'évalue en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société. Il ne cantonne pas la RSE à la seule dimension microéconomique de l'entreprise mais prend en compte tout son environnement extérieur.

Dans son Livre vert de 2001, la Commission des Communautés Européennes définit la RSE comme étant *« l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais d'aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties intéressées ».*

Quant au Centre de Certification International des Auditeurs Sociaux (CCIAS), la RSE est définie comme étant des *« engagements pris librement par une entreprise en matière d'emploi, de santé et sécurité, d'éducation et formation, de respect des droits de l'Homme, vis-à-vis de l'ensemble du personnel qu'elle emploie, des populations et collectivités au sein desquelles elle opère, des fournisseurs et clients avec lesquels elle traite ».*

Concernant la définition qui découle de la norme internationale ISO 26000 officiellement adoptée le 1er novembre 2010, celle-ci est définie comme étant la *« Responsabilité d'une Organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

- *Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *Prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;*
- *Est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations ».*

Cette définition revêt un caractère universel vu son processus d'élaboration et la participation de plus de 90 pays à sa rédaction.

2. De laRSE au developpement durable (DDD

Les notions de RSE et de DD sont étroitement liées. Si aux Etats Unis la RSE plonge ses racines anciennes dans des fondements religieux et éthiques, par contre en Europe, la RSE fait référence à la mise en application des principes de DD.

C'est d'abord en 1972 à Stockholm que la Conférence des Nations Unies tenta une première synthèse, à l'initiative de son organisateur Maurice Strong [176]et sous la pression des pays en voie de développement (PVD) opposés à l'adjonction de contraintes environnementales à leurs difficultés économiques.

[176] Maurice Strong (1929-2015, homme d'affaires et homme politique canadien. De 1970 à 1972, il a été secrétaire général de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement. Puis est apparu en 1987 pour la première fois sur la scène internationale le concept de « sustainable development » que le rapport Bruntland [2] a intitulé *« our commun future »* (notre avenir à tous) de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, et l'a ainsi défini *« un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ».*
Ainsi, la transposition de ces objectifs au monde de l'entreprise est traduite par les trois piliers « Triple Bottom » qui permet d'évaluer sa performance selon trois critères : environnemental, social et économique.

- **Impact environnemental** : se préoccuper des conditions de production des entreprises tout en conciliant les intérêts financiers des actionnaires ou enjeux économiques sans sacrifier ou nuire aux équilibres écologiques. En d'autres termes, « faire bien et propre ».
- **Impact social** : celui-ci concerne les différentes parties prenantes que sont les salariés (conditions de travail, rémunération, hygiène et sécurité, non-discrimination…), les fournisseurs et sous-traitants (délocalisation, conditions de travail, droits humains…), les clients (sécurité et qualité des produits, délais de paiement…), la société civile et la communauté au sens large du terme.

3. La responsabilité sociale : objections et réponses

Dans leur ouvrage intitulé « La RSE, Théories et pratiques » (Dunod, 2010), les auteurs Lépineux, Rosé, Bonani et Hudson font référence à de nombreux auteurs[3] qui ont résumé les termes du débat public et académique sous la forme : objection/réponse qui selon la remarque de Pasquero (2005) n'ont guère varié.

Pour illustrer les divergences de points de vue sur la démarche RSE, nous reprenons ici quelques passages extraits de l'ouvrage des quatre auteurs.

OBJECTION : Les entreprises ne sont pas des personnes.

REPONSE : Elles ne le sont pas en un sens littéral, mais par leurs actes elles accomplissent des fonctions identiques à celles des personnes physiques. En droit, les personnes morales sont responsables devant les tribunaux. Elles sont donc capables d'être également responsables du point de vue social et moral.

OBJECTION : Les entreprises n'ont d'obligations que pour leurs seuls actionnaires.

REPONSE : Les entreprises ont des obligations à l'égard d'autres catégories de personnes que les actionnaires, ce sont les obligations que l'on appelle sociales (ou sociétales).

4. Le Maroc et le concept de RSE et DD

L'attention portée par le Maroc à la notion de RSE et Développement Durable a été solennisée par la participation personnelle et la présentation par SA Majesté le Roi Mohammed VI de la stratégie nationale de développement durable au Sommet mondial de Johannesburg en septembre 2002.

Est venue ensuite le lancement en 2005 par le Souverain Marocain, de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) qui constitue une démarche novatrice dans son approche de proximité et d'action participative impliquant les différents acteurs de la société, à savoir les départements ministériels, les collectivités locales, les chambres professionnelles, les opérateurs économiques, les associations et les universités.

Cette initiative a aussi le mérite d'inscrire le citoyen marocain au sein de toute action politique, sociale, économique et culturelle du gouvernement.

5. La CGEM et la promotion de la RSE

5.1. Présentation de la CGEM [4]

Créée en 1947, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) assure la représentation et la promotion des entreprises membres agissant dans différents secteurs et de différentes tailles. Les actions de la CGEM sont fondées sur la crédibilité, l'efficacité et la solidarité envers ses membres.

Elle est le représentant du secteur privé auprès des pouvoirs publics et des institutionnels. Elle s'exprime au nom de ses 88000 membres directs et affiliés et veille à assurer un environnement économique favorable pour le développement des entreprises.

- **Impact économique** : les entreprises valorisent leurs efforts sociaux dans le but d'améliorer leur performance sociale, et à travers cela, leur performance économique par des apports en termes d'image, de différenciation des produits et de création de valeur économique.

Madame Gro Harlem Brundtland, ancienne Premier ministre de Norvège. Elle a été Présidente de l'Organisation Mondiale de la Santé de 1998 à 2003.

Votaw, Sethi, 1969 ; Davis, 1973 ; Jones, 1980 ; Goodpaster, Matthews, 1982

OBJECTION : Le modèle économique repose sur la division du travail ; l'entreprise est une institution économique et c'est en agissant à l'intérieur de cette sphère qu'elle sert les intérêts de la société ; en ce sens le profit du capital est au service de la société tout entière.

REPONSE : Le modèle fonctionnaliste est un paradigme opératoire en sciences sociales comme moyen d'analyse des fonctions, de la division des pouvoirs et du travail. Les données empiriques montrent que les sphères se recoupent partiellement dans la pratique : les gouvernements agissent dans la sphère économique et réciproquement les firmes dans les sphères politiques, sociales et sociétales.

OBJECTION : Ce n'est pas le métier des managers du faire du social, et dans ce domaine ils ne sont pas efficaces.

REPONSE : L'impact des actions des managers sur la société étant un fait inévitable, leur manque de compétence n'est pas recevable : c'est ce qui rend obligatoire l'enseignement de la RSE dans les cursus de formation des managers.

La CGEM[177] défend les intérêts des entreprises du Maroc auprès des pouvoirs publics et des pouvoirs sociaux. Son but est d'agir en faveur d'un environnement prospère et optimal pour l'économie marocaine à travers la promotion de l'initiative privée.

Afin de participer à l'instauration d'une économie prospère, la CGEM se fixe, comme principales missions, la valorisation du rôle de l'entreprise dans le développement économique et social et la promotion et l'encouragement de la mise en œuvre d'une politique de développement de l'entreprise. La confédération s'engage également dans l'amélioration de l'environnement des affaires et de l'investissement, à l'échelon international, à travers ses 43 conseils d'affaires.

5.2. Le Label RSE de la CGEM

Le Patronat marocain a fait le choix de promouvoir la RSE auprès de ses membres. Ce choix s'est concrétisé par l'adoption de la charte de responsabilité sociale d'une part, et l'attribution du Label RSE aux entreprises inscrites dans cette démarche de progrès d'autre part.

Ce choix de la Confédération est un engagement positif pour tirer le meilleur, et réduire les risques du contexte concurrentiel et mondialisé dans lequel l'entreprise marocaine doit désormais opérer. Il convient en effet de rappeler :

- Plusieurs traités de libres échanges conclus par le Maroc intègrent des obligations de RSE et que celles-ci iront croissantes ;
- L'adhésion récente du Maroc au Comité d'investissement de l'OCDE implique la bonne prise en compte des outils normatifs de la RSE ;
- Le fort engagement de l'Etat et du Secteur privé pour l'amélioration du climat des affaires et la promotion de l'investissement ;
- Le renforcement d'exigences RSE dans les termes de référence des contrats de biens et de services, aussi bien au plan marocain qu'au plan international.

En parfaite conformité avec les questions centrales de l'ISO 26000, la charte RSE de la CGEM est structurée autour de 9 axes d'engagement que nous reprenons dans leurs grandes rubriques :

1. Respecter les droits humains ;
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles ;
3. Protéger l'environnement ;
4. Prévenir la corruption ;
5. Respecter les règles de la saine concurrence ;
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ;
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs ;
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ;
9. Développer l'engagement sociétal.

Partie 2 : la societe LYDEC et la demarche RSE/DD

La deuxième partie de notre recherche a trait à la fois au terrain d'étude à partir des différents échanges que nous avons eus avec les responsables de la société et de la documentation qui a été mise à notre disposition, mais aussi aux résultats obtenus dans le cadre de ce travail. L'objectif est de faire le lien étroit entre le concept de RSE et le label RSE introduit par le patronat marocain et dont la société Lydec a remporté notamment le Trophée « Top Performers de la RSE » pour la troisième édition consécutive.

TERRAIN D'ETUDE

6. Présentation de la société LYDEC

Créée juridiquement en 1995 en tant que filiale du groupe français Suez, Lydec (le Délégataire) a signé en avril 1997 un contrat de gestion déléguée avec le Conseil de la ville de Casablanca (l'Autorité Délégante) sous l'Autorité de tutelle (Ministère de l'Intérieur).

Opérateur de services publics, l'activité de Lydec a démarré le 1er août let 1997 avec pour mission de gérer la distribution d'eau et d'électricité, la collecte des eaux usées et pluviales et l'éclairage public pour 4,2 millions d'habitants de la Région du Grand Casablanca.

[177] www.cgem.ma/fr/cgem

7. Les activités de LYDEC

7.1. La distribution de l'eau potable

Lydec distribue une eau potable de qualité, conforme aux normes sanitaires marocaines en vigueur. Cette eau lui est fournie par deux producteurs nationaux : l'ONEE (Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable) et la SEOR (Société des Eaux d'Oum Erbiaa).

7.2. La gestion de l'assainissement liquide (eaux usées et eaux pluviales)

Lydec gère 5000 km de collecteurs et développe en même temps le réseau d'assainissement pour offrir aux habitants un environnement sain.

7.3. La distribution de l'électricité

Lydec renforce et sécurise le réseau de l'électricité composé de plus de 2400 km pour la Moyenne Tension uniquement, pour répondre aux besoins croissants de l'agglomération en énergie. L'énergie que distribue la société provient de l'ONEE (Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable).

7.4. La gestion de l'éclairage public

Lydec gère l'éclairage public (140 000 points lumineux) avec l'objectif d'augmenter le taux d'éclairement, tout en veillant à économiser l'énergie grâce à des techniques innovantes.

8. LYDEC et la notation sociale

8.1. Rappel des éditions précédentes

Lydec a été, dès 2003, la première entreprise marocaine à solliciter une notation extra-financière par l'agence internationale Vigeo.

Cette notation a été renouvelée à plusieurs reprises depuis lors :

- En 2010, dans le cadre d'une évaluation demandée par Suez Environnement ;
- En 2012, dans le cadre de la notation des 40 premières sociétés marocaines cotées à la Bourse de Casablanca ;
- En 2013, dans le cadre d'une notation à destination des investisseurs ;
- En 2015, dans le cadre d'une notation des 40 premières sociétés marocaines cotées à la Bourse de Casablanca.

Cet exercice a notamment permis à Lydec d'être intégrée parmi les « Top Performers RSE » du marché marocain identifiés par Vigeo en 2012 et fin 2014.

En 2012, l'entreprise a été récompensée pour son engagement en faveur du respect des droits de l'homme, notamment dans le domaine de la prévention des discriminations et de la promotion de l'égalité des chances.

Le classement de 2014 a particulièrement mis en exergue la politique de ressources humaines de Lydec, s'agissant notamment de la politique de lutte contre les discriminations vis-à-vis des personnes en situation de handicap, ainsi que la politique santé et sécurité au travail de l'entreprise.

8.2. Lydec et le Trophée « Top Performers de la RSE »

En janvier 2015, Vigeo a sollicité à nouveau Lydec afin de répondre à un questionnaire au titre de la notation des sociétés cotées à la Bourse de Casablanca. C'est la première notation depuis l'adoption de la nouvelle feuille de route Développement Durable de Lydec, le Plan d'Actions Développement Durable 2020 (PADD). Le profil définitif de Lydec a été reçu le 30 juin 2015.

C'est ainsi qu'à l'occasion de la cérémonie organisée par l'agence de notation extra-financière Vigeo le 24 novembre 2015 à la Bourse de Casablanca, le Trophée « Top Performers de la RSE » a été remis à Lydec pour la troisième édition consécutive.

A cette occasion, Lydec a été distinguée comme leader sur trois domaines de la RSE, en l'occurrence la non-discrimination et la promotion de l'égalité entre les genres, la maitrise des impacts de ses activités sur la ressource en eau et sa contribution aux causes d'intérêt général.

Son Directeur Général, Jean-Pascal Darriet, a souligné la *« fierté que représentait cette reconnaissance de la démarche de RSE engagée par Lydec, qui a été positionnée comme centrale au sein de la stratégie de l'entreprise avec le développement du projet d'entreprise Synergies 2020 »*. Il a également tenu à associer les 3600 collaborateurs de Lydec à *« ce Trophée, qui démontre avant tout la concrétisation des efforts menés par les hommes et les femmes de Lydec en faveur du Développement Durable du Grand Casablanca, tels que porté au quotidien dans l'exercice de leurs métiers »*.

Pour son Directeur de la Communication et Développement Durable et Vice-Président Délégué de la Fondation Lydec, Abdellah Talib, celui-ci a pour sa part souligné *« le saut qualitatif des actions mises en œuvre par l'entreprise en faveur de l'attractivité du territoire du Grand Casablanca grâce à la mise en place de la Fondation Lydec en janvier 2015 »*.

9. LYDEC et le label RSE de la CGEM

A titre de rappel, le Label RSE est octroyé, conformément aux règles et procédures mises en place par la CGEM, à la suite d'une évaluation des processus managériaux et de gouvernance des entreprises et de l'ensemble des principes et objectifs définis dans la Charte de RSE du patronat marocain, laquelle charte est définie en conformité avec les objectifs universels de responsabilité sociale.

C'est dans ce cadre que Lydec a obtenu, le 10 février 2016, le Label CGEM pour la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, nous remarquons que cette distinction intervient quelques mois après l'octroi par l'agence de notation Vigeo du Trophée « Top Performers RSE 2015 ». Pour obtenir ce Label, il a fallu plus de 70 entretiens établis avec des parties prenantes internes (collaborateurs, partenaires sociaux), mais aussi externes (actionnaires, autorité délégante…).

10. Principaux résultats obtenus

Comme le souligne Caroline Orjebin-Yousfaoui, Chef de département Développement Durable, *« la mesure RSE en interne est ponctuée d'un séminaire annuel, de réunions trimestrielles jusqu'aux réunions informelles comme dans toute organisation vivante. La RSE chez Lydec est dispatchée à tous les niveaux de l'entreprise depuis le Conseil d'Administration et son Comité d'Ethique et de Développement Durable, au Comité de Direction Générale consacré au développement durable ainsi que des actions avec les collaborateurs autour d'actions concrètes avec l'ensemble des directions »*.

Et d'ajouter que *« pour la première fois, la RSE est intégrée dans les entretiens annuels de Lydec afin de renforcer les motivations internes de ses 3600 collaborateurs »*.

10. 1.Responsabilité managériale

L'entreprise n'est pas concernée par un plan de restructuration. En cas de réorganisation d'une ou plusieurs directions, les collaborateurs sont accompagnés individuellement pour être redéployés dans d'autres directions en fonction des besoins et de leurs compétences. Ils sont ensuite suivis pour un éventuel besoin en développement de compétence dans leur nouvelle fonction.
La particularité de cette démarche est réalisée en concertation avec les partenaires sociaux et les gestionnaires Ressources Humaines locaux, la DRH et le management, en amont et tout au long de sa mise en œuvre.

10.2 Développement de l'employabilité

Le recrutement et l'insertion des jeunes sont un autre axe de la politique d'employabilité. D'ailleurs, dans son rapport relatif à la notation sociale de Lydec, l'agence de notation extra-financière Vigeo fait ressortir que 41% des recrutements réalisés en 2015 ont concerné des personnes de moins de 26 ans. L'entreprise a également accueilli 1200 stagiaires, développant leur employabilité et favorisant leur insertion professionnelle.

10.3 Gestion des carrières

Le système de Gestion de carrière est constitué de trois types d'évaluation complémentaires, qui permettent de connaitre les compétences et les aspirations des collaborateurs pour les accompagner dans la gestion de leur parcours professionnel et le développement de leur employabilité, à savoir :

a) Les entretiens annuels entre les collaborateurs et leurs managers, et qui couvrent l'évaluation de la performance et le développement professionnel des collaborateurs.

b) Les entretiens de carrière entre les collaborateurs et leur gestionnaire Ressources humaines ou leur responsable recrutement et carrière, qui leur permet de partager leur projet professionnel et d'être conseillés sur leur parcours.

c) Les évaluations de compétences entre les responsables hiérarchiques et les RH (people Review) qui permettent de passer en revue chacun de leurs collaborateurs pour évaluer ses éventuels écarts de compétence techniques et comportementales au regard du référentiel de compétence préétabli pour sa fonction, et pour préconiser des plans de progrès individuels, à savoir formation et pistes de mobilité.

Les formations dispensées en 2015 au Centre de Formation et de Perfectionnement (CFP) ont été à 50% assurées par des formateurs internes (collaborateurs Lydec exerçant une autre fonction opérationnelle et réservant une partie de leur temps pour assurer la formation).

Le système de gestion de carrière couvre la majorité des collaborateurs :
- Les entretiens annuels concernent 49% des collaborateurs ;
- Les entretiens de carrière concernent tous les collaborateurs ;
- Les évaluations de compétence couvrent tous les collaborateurs

10.4 Formation du personnel

Données chiffrées en formation	2014	2015
Nombre heure de formation par employé	15	22
Nombre heure de formation total	53 929	82 707
% de collaborateurs ayant bénéficié de formation	47%	60,2%

10.5 Evolution du taux de mobilité

2011	2012	2103	2014	2015
6,06%	4,74%	5,28%	6,5%	5,44%

10.6. Santé et sécurité au travail

42% des 82 000 heures de formations dispensées en 2015 aux collaborateurs de Lydec concernent les domaines de Qualité, Sécurité et Environnement.

Par ailleurs, Lydec a lancé en 2015 une formation Health and Safety middle manager visant à former les collaborateurs assurant des fonctions d'encadrement intermédiaire et à renforcer leur capacité à ancrer un management de proximité de la sécurité et de la prévention des risques. Près de 15 sessions de formations ont été organisées impliquant près de 200 collaborateurs.

Deux campagnes ont également été lancées : l'une sur l'évaluation des risques psychosociaux (RPS) et la pénibilité au travail, et l'autre sur la sécurité routière en collaboration avec le Comité National de la Prévention des Accidents de Circulation.

A fin 2015, le taux de fréquence est de 1,14. Comparativement à 1998, ce taux a diminué de 86%.

A fin 2015, le taux de sévérité est de 0,08. Comparativement à 1998, ce taux a diminué de 86%.

11. Respect des droits humains

Afin d'offrir de bonnes conditions de travail à ses salariés, Lydec met en place des actions et mesures visant l'amélioration de ces conditions :

- Pour les conditions de rémunération : Lydec veille à rémunérer ses collaborateurs d'une façon équitable en interne (primes des heures supplémentaires, primes de repas, primes d'astreinte et de permanence, avancement et bonus en fonction des performances, mise en place d'une pesée des postes avec un cabinet externe qui définit le salaire correspondant à chaque famille de postes à Lydec) et en comparaison avec le marché du travail pour les emplois et profils similaires. Le salaire n'étant jamais inférieur au SMIG en vigueur dans le pays.

- Pour les avantages sociaux : tous les collaborateurs sont affiliés aux caisses de retraite et de prévoyance santé qui leur donnent accès à tous les soins médicaux pour eux et leurs familles.

12. Gestion des relations sociales et liberté syndicale

Le doit de négociation collective est clairement reconnu et manifestement exercé.
La gestion des relations sociales est portée par la Directrice des Ressources Humaines, qui s'appuie aussi sur un département administration du personnel et relations sociales, composé de 12 collaborateurs et sur les gestionnaires Ressources Humaines de chaque entité.
L'engagement pour la liberté syndicale et la négociation collective est reconnu à tous les niveaux de l'entreprise, du top management aux collaborateurs, en passant par le management intermédiaire.

Cet engagement est matérialisé par la mise en place d'un projet stratégique pilier de la politique des ressources humaines, conformément au projet d'entreprise Synergies, et qui vise à favoriser un dialogue social responsable. Une équipe projet transverse, réunissant des managers et collaborateurs de plusieurs directions, travaille à améliorer en continu la qualité du dialogue social.

Chaque année une négociation est engagée sur la base des revendications portées par le Syndicat et discutée lors d'une commission principale entre les partenaires sociaux et la Direction de Lydec.

La négociation collective est organisée en central et au niveau local pour chaque direction.
Au niveau central, la proximité est assurée grâce à différentes instances tels que la commission principale, le comité hygiène et sécurité ainsi que des instances ad hoc (commission paritaire retraite, commission des études en fonction des thèmes proposés par les partenaires sociaux ou remontés par le PS).
Au niveau local, les relais RH appliquent la politique de « porte ouverte » et reçoivent les délégués à leur convenance. Il organise également des comités locaux « hygiène et sécurité ».
Le périmètre de la négociation collective concerne les aspects salariaux et avantages sociaux, la formation, la gestion de carrière, les conditions de travail et les promotions.

13. Non-discrimination

Lydec veille à intégrer transversalement la notion de diversité dans l'ensemble de ses formations. En 2015, la société a mis en place un cycle de conférences internes pour informer les collaboratrices sur des métiers à responsabilité et les inciter à y postuler.

L'entreprise s'assure notamment de la présence d'au moins une femme parmi les candidats potentiels à des fonctions critiques dans les plans de succession.

13.1. Répartition des effectifs par genre

	1. 2011	2. 2012	3. 2013	4. 2014	5. 2015
% de femmes parmi les cadres	24,6%	24,7%	25,6%	26,0%	25,7%
% de femmes parmi les directeurs	13,9%	12,5%	17,4%	18,0%	13,7%

13.2. Répartition du personnel à mobilité réduite

2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,54%	1,83%	1,97%	2,09%	2,17%	2,60%

14. Engagement communautaire

Accès à l'eau potable

Dans le cadre de son programme INDH-Inmae, Lydec a également pris un engagement quantifié en termes d'accès aux services essentiels des populations habitant les quartiers d'habitat informel maintenus sur place par décision de l'Autorité Délégante. L'objectif est de raccorder plus de 86 700 foyers, soit quelque 500 000 habitants, en trouvant les solutions techniques et financières ad hoc.

L'année 2015 a été marquée par les actions suivantes :

- Le lancement de la mise en service des hors sites d'eau potable réalisés par l'ONEE dans le cadre du protocole d'accord Lydec-ONEE du 28 décembre 2006 et de l'accord cadre INDH du 13 septembre 2005, qui permettra l'alimentation en eau potable d'environ 25 000 foyers répartis sur la Province de Nouaceur, pour lesquels les travaux in-site ont déjà été réalisés au préalable par Lydec.
- La préparation des études dans le cadre du Programme de Restructuration des quartiers sous équipés. Ce programme représente un investissement de 383 millions de dirhams répartis sur 4 ans. Il permettra l'accès aux services essentiels faisant partie du programme INDH-Inmae et d'autre part le financement de nouveaux travaux pour la gestion des eaux pluviales.

L'objectif du programme INDH-Inmae est de raccorder plus de 86 700 foyers, soit quelque 500 000 habitants, en trouvant les solutions techniques et financières ad hoc.

En décembre 2015 : 36 000 foyers ont été raccordés aux services et 26 000 foyers en cours de raccordement soit 62 000 foyers sur les 86 700 visés soit un taux de réalisation de 71,5%.

15. Les actions de la Fondation Lydec

Les axes d'intervention de la Fondation Lydec sont au nombre de trois :

- Education et sensibilisation à l'environnement et au développement durable.
- Solidarité de proximité (insertion économique et sociale et soutien à l'éducation)
- Engagement sociétal des collaborateurs au travers notamment d'actions relatives à l'accès des populations des régions rurales enclavées aux services essentiels, dans le cadre d'Aquassistance Maroc.

En 2015, la Fondation Lydec a soutenu 15 partenariats et projets structurants au profit de 13 associations dont Association des Enseignants des Sciences de la Vie et de la terre, Association Recherche Action pour le Développement Durable et Casa environnement dans le domaine environnement, Fondation Mjid et Association Espace Point de départ dans le domaine solidarité de proximité.

Elle a également mis en place un programme pour le soutien à l'éducation (Imtiaz) opérationnel depuis le 11 février 2015. Ce programme vise à soutenir 10 élèves méritants, issus de foyers démunis du Grand Casablanca, pendant leurs études de lycée (bourse et tutorat).

16. Comportement éthique

Pour les nouveaux entrants cadres, un exemplaire de la charte d'éthique ainsi qu'un formulaire « Déclaration d'une situation de conflit d'intérêt » sont remis lors des sessions d'intégration contre un accusé de réception (ce dernier reprend tous les documents constitutifs du kit d'accueil).

Pour les nouveaux entrants non cadres, une sensibilisation à l'éthique est faite oralement lors des sessions d'intégration. Ils sont également informés de l'existence de la déclaration relative à une situation de conflit d'intérêt et sont conseillés de consulter Qualigramme ou de prendre attache avec le GRH de l'entité pour la récupérer en cas de besoin.

Le critère respect de l'éthique et des valeurs de l'entreprise est l'un des critères d'évaluation annuelle pour toutes les populations bénéficiant d'un entretien annuel formalisé, à savoir les directeurs, les cadres et les agents de maîtrise.

L'entreprise dispose d'une cartographie des risques éthiques pour les processus jugés « sensibles» à savoir la gestion clientèle (Grand public et Grand clients), les achats, les études et travaux. Cette même cartographie a été étendue en 2015 à tous les processus de Lydec.

La Charte d'Ethique du Groupe et le guide « Les Pratiques de l'Ethique » ont été adaptés au contexte local et enrichis par une nouvelle version du Guide de bonne conduite de LYDEC.

Ces documents sont déployés auprès de l'ensemble du personnel.

Conclusion

Nous avons tenté dans ce chapitre de faire ressortir le lien qui existe entre les fondamentaux de la RSE/DD et la fonction RH d'une entreprise qui pratique au quotidien la démarche RSE. Notre travail a porté sur une entreprise dont ses collaborateurs sont aujourd'hui convaincus de l'impact positif sur leurs carrières et sur les résultats concluants de leur entreprise. Les projets que nous avons évoqués tout au long de ce travail sont un bel exemple d'une politique Ressources Humaines qui intègre parfaitement la RSE dans ses actions, que ce soit dans les décisions et les processus RH, la formation et responsabilisation des collaborateurs, la non-discrimination par l'égalité des chances et l'insertion du personnel à mobilité réduite, que par l'engagement communautaire auprès des parties prenantes externes.

Les responsables avec lesquels nous avons échangé sur le sujet ont tous évoqué que la démarche RSE introduite au sein de l'entreprise est très bien perçue par les collaborateurs, et par voie de conséquence sur l'ensemble de l'élément humain qui, lui, ne se résume pas à de la théorie. La notion de confiance dans la fonction RH a également été soulevée par les interrogés comme un élément de motivation puisqu'elle consolide davantage l'appartenance des collaborateurs à leur société.

La RSE est devenue une stratégie pour les entreprises afin d'adopter un comportement social et sociétal pour faire face aux risques de l'impact de leur activité sur les différentes parties prenantes, à savoir les salariés, les actionnaires, les investisseurs, les fournisseurs, les consommateurs, les collectivités locales et la communauté au sens large du terme.

Nous estimons que l'exemple de la société LYDEC devrait servir à d'autres entreprises, petites ou grandes, pour mener des projets en faveur de la RSE qui contribuerait de manière significative à leur image de marque et la fidélisation de leurs collaborateurs.

Nous concluons ce travail par une citation de l'industriel Henry Ford qui disait : « l'entreprise doit réaliser des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être ».

Bibliographie

BEN YEDDER M. & ZADEM F. (2009), « La responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail,* vol.4, n°1 : 84-103

CAPRON L. & QUAIREL-LANOIZELEE F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, 122p.

LEPINEUX F., ROSE J-J., BONANNI C., HUDSON S. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques*. Dunod, Paris, p. 66

DESTOUCHES dit Louis-Ferdinand Céline (1894-1961), écrivain et médecin français

PASQUERO J., « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des sciences de gestion. Le concept et sa portée », *in* TURCOTT M.-F., SALMON A. (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, 2005.

VOTAW D., SETHI S.P., « Do We Need a New Corporate Response to a Changing Social Environment ? », *California Management Review*, 1969, vol. 12, n° 1, pp. 3-31.

Webographie

www.cgem.ma/fr/cgem

www.lydec.ma

www.rsemarocmagazine.com

Acronymes et appellations

AQUASSISTANCE MAROC : Association humanitaire fondée par des collaborateurs de Lydec et d'autres filiales du Groupe SUEZ au Maroc. L'association vient en aide aux populations démunies des régions enclavées du Maroc où Lydec n'est pas opérateur en apportant l'accès à l'eau, l'assainissement et l'électricité. Elle intervient aussi dans des opérations d'aide humanitaire d'urgence. Depuis sa création en 2001, l'Association a réalisé plus de 25 projets au profit de 10 000 bénéficiaires dans plusieurs régions du Maroc.

CCIAS : Centre de Certification Internationale d'Auditeurs Spécialisés (Paris- France)

CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc

EDUCATION IMTIAZ : Le 17 février 2016, la Fondation Lydec a lancé dans le cadre de l'axe « solidarité de proximité » de la Fondation Lydec, son programme Imtiaz pour le soutien à l'éducation, qui soutient annuellement 11 lycéens méritants issus de foyers démunis du Grand Casablanca pour leur permettre de mener leurs études à terme et en de bonnes conditions.

INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain

INDH-INMAE : Lancé en 2005 dans le cadre d'un accord-cadre entre la Wilaya du Grand Casablanca, l'Autorité Délégante, le Ministère de l'Intérieur et Lydec, le programme a pour objectif de généraliser le raccordement à domicile aux services essentiels (eau, assainissement et électricité) des populations dans les quartiers d'habitat informel maintenus sur place par décision de l'Autorité, soit plus de 86 700 foyers (500 000 habitants).

PADD 2020 : Le Plan d'Action Développement Durable 2020 a été adopté en novembre 2014. Structuré autour de 4 engagements et 20 objectifs, il structure la stratégie RSE de Lydec à l'horizon 2020. Son déploiement en interne repose sur un système de management intégré et un processus dédié à la RSE. L'atteinte de ses objectifs se fait sur la base de 42 indicateurs transverses à l'ensemble des métiers des activités de Lydec.

QUALIGRAMME : Il s'agit de la plateforme interne de partage et de consolidation de tous les processus de Lydec dans le cadre de son système de management intégré.

VIGEO : Leader européen de la notation extra-financière, le Groupe Vigeo mesure les performances de l'entreprise en matière de développement durable et de responsabilité sociale.

CONTRIBUTION DE L'AUDIT DANS L'AMELIORATION DU CLIMAT SOCIAL DANS LES ENTREPRISES SOCIALEMENT RESPONSABLES (ESSAI THEORIQUE)

Taoufik DAGHRI
Professeur et chef de laboratoire
Université Mohamed V, Souissi, Salé

Sara NAIT SLIMANE
Doctorante chercheur en audit social, structure : entrepreneuriat et développement local
saranaitslimane@gmail.com

Afafe EL AMRANI EL HASSANI
Membre du laboratoire de recherche LAREFA.
Membre fondatrice de l'Observatoire de l'Innovation ObsInnov.
elamrani.afafe@gmail.com

Résumé :
La RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ouvre une nouvelle perspective de la place de l'entreprise au sein de la société dans la mesure où une entreprise ne peut pas se soucier de sa performance financière et de son image sans pour autant chercher à assurer la santé et la sécurité au travail pour ses collaborateurs tel que cité dans l'un des axes de la norme ISO 26000. En effet, cette norme envisage ainsi leur bien-être et prend en considération les effets des aspects psychosociaux en entreprise. L'entreprise se trouve ainsi obligée de répondre à la demande de ses parties prenantes notamment ses ressources humaines à travers des comportements éthiques et responsables qui concernent l'ensemble des aspects y compris les aspects sociaux. Dans cette même veine, les entreprises s'intéressent de plus en plus à la RSE et aux pratiques socialement responsables et recherchent des solutions concrètes pour faire de la RSE une réalité organisationnelle et pas un simple greenwashing superficiel (El Amrani El Hassani, 2015).

Notre communication vise à traiter de manière conceptuelle les outils pouvant faciliter la mise en œuvre d'une politique RSE surtout l'audit du climat social dont la mise en œuvre constitue un levier potentiel qui permettra d'identifier les éléments facilitant la mise en œuvre d'une politique RSE. En effet, un audit du climat social permettra d'identifier les axes potentiels d'amélioration et favorisera ainsi le changement organisationnel dans une optique RSE. L'hypothèse selon laquelle l'audit du climat social pourrait avoir un impact sur l'instauration et le développement d'une politique de responsabilité sociale au sein de l'entreprise afin de mieux favoriser le changement, ainsi que plusieurs auteurs l'ont souligné, représente l'élément central de notre communication.
Nous allons, dans un premier lieu, nous intéresser aux concepts de la RSE et de l'audit du climat social et son lien avec le bien-être des collaborateurs, dans un second lieu nous allons montrer l'utilité d'un audit du climat social et son apport à la RSE.
Mots clés : RSE, Management, audit social, climat social, pratiques responsables.

1. Un bref historique de l'évolution du concept de la RSE :
La RSE a une longue histoire qui a évolué avec le développement des entreprises comme une réponse aux nouveaux besoins de la société (Shafiqur, 2011). D'ailleurs différents auteurs ont proposé une centaine de définitions en se référant à la volonté de rendre l'entreprise plus éthique, plus humaniste et plus transparente dans ses transactions (Van Marrewijk, 2003).

Bowen (1953) l'un des premiers auteurs à s'être intéressés à la RSE, présente une définition initiale de la RSE comme une référence aux obligations des managers de prendre des décisions, de suivre des lignes d'actions qui sont souhaitables à la fois pour les objectifs de l'entreprise que pour l'intérêt de la société civile.
La RSE regroupe donc les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société civile recherche dans les attitudes des entreprises (Carroll, 1979).
Selon Wood, l'entreprise est donc appelée à respecter ses responsabilités envers les différents acteurs existant à proximité d'elle (Wood, 1991) constat que confirme Gendron (2000).
En effet, cet auteur confirme que l'approche moraliste ou éthique de l'entreprise stipule que cette dernière doit être assujettie aux mêmes règles morales que les humains. Elle repose ainsi sur l'idée que l'entreprise et ses activités comme les autres domaines de la vie humaine sont sujets au jugement moral (Gendron, 2000).
Selon cette approche, la RSE peut être conceptualisée par le paradigme de l'éthique , de responsabilité des managers qui auraient le pouvoir, par leurs décisions et actions éthiques, de prévenir ou de répondre des actions de leurs organisations envers la société pour l'intérêt de tous (Ramonjy Rabedaoro, 2012, p. 119).
L'éthique confère à la RSE une sorte d'extension morale (Bouyoud, 2010, p. 54) puisqu'elle instaure un respect de la morale et des bonnes pratiques.
Lorriaux voit que la RSE se décline en deux grands niveaux (Lorriaux, 1991) :

- la responsabilité à l'égard des employés (conditions de travail, rémunérations…)
- la responsabilité à l'égard de la société à travers la diffusion de produits, préservation de l'environnement et l'amélioration de la qualité de vie.

2. Le rôle de l'audit social dans la stratégie RSE :

Selon la commission des communautés européennes, 2001 : " L'audit social concerne l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leur relations avec leur parties prenantes".
Certains auteurs pensent que l'audit social apparait comme une pratique légitimant les pratiques RSE (El Amrani El Hassani, 2015) du moment qu'il constitue un outil pour promouvoir un management plus responsable aussi bien que des concepts théoriques sont parfois mobilisés pour développer le dispositif de l'audit social (Benraiss, Nekka, & Peretti, 2007).
L'audit social peut donc permettre de diffuser et de vérifier les engagements dans le domaine de la RSE (Allouche, Huault, & Schmidt, 2004) .
Laalou et Gassem (2014) ont trouvé que 83% des entreprises de leur étude considèrent l'audit social comme un outil d'amélioration de la performance (El Amrani El Hassani, 2015).
Selon El kandoussi et Radi (2008), l'audit social est un outil de pilotage social indispensable au management stratégique des RH (El Kandoussi & Radi, 2008). Il représente une pratique qui commence à se développer (lentement certes, mais sûrement) et s'oriente, au-delà de l'examen de la conformité des documents et des pratiques aux obligations légales, vers d'autres aspects (Peretti, 1994) à savoir :

- la sécurité : en identifiant et en réduisant les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- la qualité de l'information : en vérifiant que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- l'efficacité : en identifiant les risques de la non-réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.
- la maitrise des coûts : en détectant les sources de gaspillage des ressources et des coûts cachés.

Cependant, "la responsabilité sociale de l'entreprise est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son fonctionnement de son activité" (Amadieu, 1999).
Selon El Kandoussi et Radi, cette définition est la plus intéressante du moment qu'elle traduit le mieux la notion de responsabilité prospective définie par Jonas (1990) (El Kandoussi & Radi, 2008).
Il est impossible d'établir un bilan des pratiques RH "socialement responsables" sur la base de cette définition, selon elles le champ de recherche est trop vaste et déborde largement du domaine des sciences de gestion. En effet, au-delà de la notion de "pratiques RH", tous les thèmes qui touchent le

travail méritent l'attention du chercheur : conditions de travail des sous-traitants, travail des enfants, pratiques de discrimination à l'embauche, égalité des rémunérations hommes /femmes, santé au travail et insertion des jeunes et des chômeurs de longue durée.
La responsabilité sociale de l'entreprise peut être définie selon trois approches conventionnelles "profit", "people" et "planet" (El Kandoussi & Radi, 2008). L'approche "people", qui suscite plus notre intérêt, permet d'évaluer les entreprises sur la base de la qualité de leur politique sociale.
De ce fait, toute entreprise doit se soucier de sa politique sociale et de son style de management et veiller à garantir le bien-être de ses salaries.
Les ressources humaines sont la clé de succès de toute entreprise. Un personnel bien formé, travaillant dans des conditions saines contribue à améliorer la productivité.
Il s'agit de prendre compte de l'importance de la dimension sociale vu sa forte contribution à l'amélioration de la performance, à la valorisation des talents et à la réduction des risques sociaux.
La mise en place d'un système de pilotage social permettra une meilleure maitrise de la fonction ressources humaines. D'ailleurs les préoccupations du responsable ressources humaines au Maroc se sont éloignées des thèmes intrinsèques de sa fonction ; en effet , dans la majorité des entreprises (60% et plus) , il n'est pas ou peu concerné par l'hygiène et la sécurité et n'est pas ou peu préoccupé par le développement des qualifications -c'est à dire la formation-, la rémunération, le placement et la mutation mais son premier souci reste la discipline et la sûreté (El Kandoussi & Radi, 2008).
D'ailleurs le recours à l'audit social contribue à renforcer le développement de la GRH ; l'audit social vient donc comme un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteur de performance de l'entreprise créatrice de valeurs (Frimousse & Peretti, 2005).
Selon Peretti et Frimousse (2005), l'audit social est un outil qui fournit des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles faisant apparaitre les risques de différentes natures tels que :

- le non-respect des textes
- l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel
- l'inadéquation aux besoins des ressources humaines

Pour ces auteurs, ce diagnostic peut permettre aux entreprises d'assumer leur responsabilité sociale en améliorant les conditions de travail.
L'utilité de l'audit social comme outil d'amélioration des conditions de travail et d'être à l'écoute des collaborateurs est bien claire du moment qu'il représente un outil ayant pour objet de faciliter la tâche d'assainissement du climat social et de promouvoir les pratiques socialement responsables. D'ailleurs les entreprises socialement responsables ont une meilleure image et bénéficient d'un jugement favorable de la part de la société et aussi leur employés (Tchankam JP ,Yannat Z,2004)
Les pratiques socialement responsables passent par une bonne qualité de l'information, la clarté des règlements ainsi que la transparence en matière de communication. L'audit social analyse donc la qualité et l'efficacité des interactions du binôme individu/organisation (Thévenet, 1999) .
Il contribue entre autres, à l'amélioration de la relation entre le personnel et l'organisation en se basant sur des indicateurs chiffrés permettant de mesurer réellement le degré d'implication des salariés.
Dans cette même veine, Morin, Guindon et Boulianne proposent des indicateurs de performance à partir de quatre critères à savoir : la mobilisation des salariés, le climat de travail, le rendement et le développement des salariés, tout en se basant sur des indicateurs comme les taux d'absentéisme, les taux d'accidents , le chiffre d'affaire par salarié ... (Morin, Guindon, & Boulianne, 1996).
Il s'agit tout d'abord de mener des enquêtes de satisfaction auprès des salariés et de faire des audits de climat social afin d'adapter sa politique sociale et son style de management aux attentes des salariés et garantir leur bien-être au quotidien.

3-Le rôle de l'audit dans l'amélioration du climat social dans les entreprises marocaines socialement responsables :

Selon El Kandoussi et Radi (2008) : le nouveau code du travail (la loi 65/94) (le texte promulgué au bulletin officiel (version arabe) N° 5167 du 08/12/2003 un mois avant son entrée en vigueur), sans remettre en cause les fondements de l'entreprise libérale (El Kandoussi & Radi, 2008) , oriente le droit vers deux directions :
-la limitation du caractère arbitraire du pouvoir du chef d'entreprise. En effet l'obéissance directe est substituée par une soumission à l'autorité de l'employeur dans le cadre des dispositions légales et réglementaires, de la convention collective, du règlement intérieur ou du contrat individuel. Les

obligations des salariés sont définies au même titre que celles des employeurs. Enfin, le pouvoir disciplinaire du chef de l'entreprise est encadré par la nouvelle loi qui interdit le licenciement sans motif valable et hiérarchise les sanctions disciplinaires en agissant progressivement.
-la valorisation du rôle du personnel dans la vie de l'entreprise dont les droits de la défense sont renforcés, en ouvrant la voie à la participation dans la vie de l'entreprise par le biais de plusieurs dispositions telles que la consolidation du rôle de délégués, l'institution des représentants syndicaux et la représentation dans les comités d'entreprises (qui emploient au moins 50 salariés) qui doivent se charger de tout ce qui concerne la vie sociale dans l'entreprise ainsi que la gestion économique (accroissement de la production et de la productivité).
Ce code apporte des innovations en matière d'amélioration des conditions de travail.
Les audits de climat social peuvent servir d'outil pertinent pour déceler les attentes et les besoins des salariés ; tel est le cas des audits fondés sur l'opinion exprimés par les salariés eux-mêmes (audit du climat social, audits des risques psychosociaux). Ces audits sont menés sous forme d'enquêtes d'opinion fondées sur un référentiel validé par Hubert LANDIER dans son ouvrage : Le management du risque social.
Ces enquêtes offriront plus de visibilité à toute organisation ayant pour ambition de détecter les attentes de ses salariés et des pratiques de management à adopter jugées socialement responsables à leur égard. L'entreprise aura également la possibilité de mesurer le degré de cohésion sociale, la qualité des rapports entre individus au travail, la qualité de la communication interne et d'avoir une idée sur les différentes perceptions de chacun des salariés.
L'entreprise doit contribuer au développement humain de ses salariés qui ont de nombreuses attentes dépassant la rémunération, il s'agit de les aider à surmonter les difficultés, de leur offrir les possibilités d'évolution, d'être à l'écoute de leurs aspirations et d'adapter les conditions de travail à leurs attentes.
Selon Hubert Landier :
« L'appréciation que portent les salariés sur leurs conditions d'emploi, fait l'objet d'enquêtes qui sont aujourd'hui de plus en plus fréquentes dans les grandes entreprises (Landier, 2012, p. 117). Ces enquêtes peuvent être de deux sortes.
Il y a d'abord, les plus fréquentes, les enquêtes de satisfaction réalisées sous forme d'un sondage ou à travers un questionnement adressé à l'ensemble des salariés. De Telles enquêtes peuvent prendre la forme d'un « baromètre » périodique permettant d'évaluer la façon dont l'image de l'entreprise évolue parmi son personnel compte tenu de la politique sociale menée par la direction. Les résultats font fréquemment l'objet d'une comparaison avec ceux qui ont été enregistrés dans les entreprises comparables. Viennent ensuite les audits de climat social ,ceux-ci sont fondés sur le recours à un référentiel préalablement validé , portant notamment sur les principaux « irritants » susceptibles de conduire à l'apparition de tensions sociales ou à une attitude de désengagement venant des salariés .
Contrairement à la simple enquête d'opinion, L'audit du climat social vise ainsi, au-delà du point de vue subjectif exprimé par les personnes ayant participé à l'enquête, à identifier les faits générateurs de difficultés qui permettront de définir les mesures correctives susceptibles de s'intégrer dans un plan d'action.
L'audit de climat social, ainsi fondé sur le point de vue exprimé par les salariés eux-mêmes, se distingue des audits de conformité fondés sur la simple vérification de ce que les réalités de l'entreprise correspondent effectivement à un certain nombre de normes ou de prescriptions (parmi lesquelles les prescriptions légales ou correspondant à un code éthique préalablement défini) figurant sur un référentiel. »

Nous constatons, que l'audit du climat social peut servir de levier d'un management responsable , bienveillant et moderne, selon MANOUKAIN (2011) « le management responsable « est un management qui prend en compte les profits de l'entreprise , les intérêts des actionnaires mais aussi l'impact de cette activité sur l'environnement .Loin d'être déconnecté du marché , ce management a pour but d'adapter les pratiques afin de limiter leurs effets négatifs sur l'environnement . » . L'audit du climat social, par le biais des enquêtes de satisfaction auprès du personnel vise à réduire les effets négatifs sur l'environnement de travail et promouvoir ainsi les pratiques socialement responsables. L'objectif est là « d'aller au-delà du développement des compétences et de valorisations des talents des collaborateurs » (Peretti,2009, P.239). Suivant Peretti (1999), le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés(Jahmane, 2015). MIKE GOOLEY, ajoute ce qui suit « le maintien du moral du personnel contribue à la fidélisation. Une communication efficace est l'une des meilleures façons d'y arriver. Il est essentiel que les cadres entretiennent un dialogue soutenu avec les membres du personnel pour les tenir au courant des faits nouveaux dans l'entreprise , les fidéliser et les encourager » (Jahmane, 2015) .

Conclusion :

À travers cet essai théorique nous avons essayé de mettre la lumière sur les pratiques socialement responsables que doivent adopter les entreprises marocaines tout en se référant à la législation nationale et aux normes internationales. L'audit du climat social et les enquêtes de satisfaction peuvent s'avérer une solution pertinente permettant de déceler les attentes des collaborateurs et d'avoir une idée claire de leur perception des méthodes de management socialement responsable, afin de pouvoir ainsi promouvoir une image d'entreprise socialement responsable qui est toujours à l'écoute de ses collaborateurs et qui cherche à garantir leur bien-être .

Nous tenterons dans un prochain travail orienté vers le terrain de mettre en pratique les idées développées dans cet essai en prenant un échantillon significatif d'entreprises marocaines pour mesurer par le biais d'un audit du climat social le degré d'implication de ces organisations dans la dimension humaine et sociale.

Bibliogprahie

Allouche, J., Huault, I., & Schmidt, G. (2004). Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée? *XVème Congrès de l'AGRH*, 2390-2410.

Amadieu, J.-F. (1999). *Les syndicats en miettes*: Seuil.

Benraiss, L., Nekka, H., & Peretti, J.-M. (2007). *La RSE:Quel Bilan Conceptuel et Quelles Perspectives Opérationnelles.* Paper presented at the 9° Université de Printemps de L'Audit Social : Audit Social & Développement des Entreprises & des Organisations, Moscou.

Bouyoud, F. (2010). *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises.* (Thèse Doctorat), Conservatoire national des arts et métiers- CNAM.

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

El Amrani El Hassani, A. (2015). *Déterminants de la relation "Entreprise-Parties Prenantes" dans un contexte socialement responsable : Cas de la coopératice COPAG.* (Doctorat), ENCG-Agadir, Agadir - Maroc.

El Kandoussi, F., & Radi, B. (2008). Intégration de la responsabilité sociale par le pilotage des ressources humaines: le cas des entreprises touristiques de la station d'Agadir. *Revue internationale de psychosociologie, 33 (Vol. XIV)*, 259-270.

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2005). *Perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb*, Lille - France.

Gendron, C. (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale.

Jahmane, A. (2015, 21 & 22 Mai 2015). *L'AUDIT SOCIAL, LEVIER D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE.* Paper presented at the L'Audit social au service du progrès du management et de la bonne gouvernance, Tours - France.

Landier, H. (2012). *Des salariés engagés: qualité du management et performance de l'entreprise*: Institut de l'entreprise.

Lorriaux, J.-P. (1991). Economie de l'entreprise. *DUNOD, Paris*.

Morin, E. M., Guindon, M., & Boulianne, E. (1996). Mesurer la performance de l'entreprise. *GESTION-MONTREAL-, 21*, 61-66.

Peretti, J.-M. (1994). *Pour un renouvellement des tableaux de bord sociaux*.

Ramonjy Rabedaoro, D. (2012). *Management stratégique des organisations du commerce équitable à partir des concepts de développement durable et de responsabilité sociale.* (Thèse Doctorat), Paris.

Shafiqur, R. (2011, Mars). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research, 1,* 166-176.

Thévenet, M. (1999). Introduction: Le Retour Du Travail et La Fin De La Gestion Des Ressources Humaines. *Revue française de gestion*, 5-13.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability- between agency and communion -. *Journal of Business Ethics, 44,* 95-105.

Wood, D. J. (1991, Octobre). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review, 16,* 691-718

EFFETS DE LA PERCEPTION DE L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE SUR L'ENGAGEMENT DES CADRES MAROCAINS : LE ROLE MEDIATEUR DE LA MOTIVATION AUTONOME

Salima DEBBARH MOUNIR
Inscrite en 3ème année de thèse à l'ISCAE Casablanca
Directeur de thèse : Pr. Chafik Bentaleb
salima.debbarh@gmail.com

L'évaluation de la performance est une des pratiques maitresses de la gestion des ressources humaines dont les conséquences sont déterminantes tant pour l'organisation en terme de décisions sur l'adéquation homme poste, la gestion des carrières, la formation et la manière de récompenser les employés (Tichy, Fombrun et Devanna, 1982 ; Bourguignon, 1998), que pour les employés en terme de motivation et d'engagement (Georges et Commeiras, 2011).
L'évaluation de la performance dans les organisations est « *un processus par lequel une personne dûment autorisée formule un jugement, produisant diverses conséquences sur la valeur des attributs d'une autre personne, par le biais d'une instrumentation adaptée*.» Bourguignon (2004, p.662) dont l'objectif est d'identifier les faiblesses et les points forts ainsi que les possibilités d'amélioration et de développement des compétences (Aguinis, 2007).
La gestion de la performance a donné à cette pratique un nouvel intérêt qui a conduit à la publication de modèles de gestion et d'amélioration de la performance (Aguinis, 2009, 2013; Aguinis & Pierce, 2008; DeNisi & Pritchard, 2006; Levy et Williams, 2004; Murphy & DeNisi, 2008; Pulakos, 2009), qui traitent de l'importance des réactions des employés dans le processus d'évaluation et de toutes les interventions en matière de gestion, qui jouent un rôle central dans l'amélioration des performances (DeNisi & Pritchard, 2006).
Cette pratique dont le caractère évaluatif revêt des sens différents selon les personnes et leurs représentations du monde, peut être, selon le dispositif mis en place, source de comportements centrés ou décentrés envers les objectifs organisationnels (Bourguignon, 1998). Nombre de chercheurs ont fait valoir que, indépendamment de l'exactitude des cotes, si les procédures qui génèrent ces notes ne sont pas claires, pas compréhensibles, ou pas considérées comme justes, alors ces cotes ne seront pas considérées comme justes (Denisi et Smith, 2014).
Si les évaluations de la performance sont perçues comme injustes, les avantages liés à leur mise en œuvre peuvent diminuer plutôt que d'améliorer les attitudes et les performances positives des employés (Thomas & Bretz, 1994, Warokka, 2012). Elles peuvent avoir des répercussions importantes sur la réaction des employés vis-à-vis de leur travail, de leur supérieur hiérarchique et de leur organisation. De même, ce processus peut devenir source de frustration et d'extrême insatisfaction quand les employés s'aperçoivent que le système est biaisée, politisé ou sans intérêt (Thurston &Mcnall, 2010).
Ainsi, entre toutes les perspectives théoriques de l'évaluation de la performance, la perspective de justice organisationnelle peut s'avérer un indicateur important et pertinent de sa viabilité et de son efficacité car elle représente la perspective psychométrique et cognitive à travers son intérêt pour les aspects instrumentaux et étend son champ vers des aspects non instrumentaux en intégrant une partie de la perspective contextuelle.
Ce sujet s'intègre complètement dans le thème général de cette édition de l'université du printemps car les perceptions positives de justice de l'évaluation de la performance s'inscrivent une démarche d'évaluation responsable qui intègre la participation de l'évalué dans le processus, qui repose sur un management communicatif et bienveillant et s'inscrit dans une logique de développement et d'amélioration (Sanchez, 2005).
Langevin et Mendoza (2013) identifient les caractéristiques des systèmes qui peuvent contribuer à les faire percevoir comme justes, ils font référence à la participation à la fixation des objectifs, au formalisme

et à la subjectivité de la mesure de la performance et au recours à des indicateurs de performance non financiers dans les critères de mesure de la performance.
Aussi, des études ont montré que la motivation autodéterminée par la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est associée positivement à la performance au travail et à la santé psychologique (Baard, Deci, & Ryan, 2004; Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001), à la satisfaction de vie (Biais et al., 1993; Harigopal & Kumar, 1982), au temps investi, à l'assiduité au travail (Kasser, Davey, & Ryan, 1992; Lambert, 1991) et à l'engagement professionnel des employés (Gagné, Boies, Koestner, & Martens, 2004).
Ainsi, la perception de la justice des pratiques de la gestion des ressources humaines, et particulièrement de l'évaluation de la performance, a des effets positifs sur la motivation autonome (Zapata-Phelan et al. 2009 ; Cropanzano et al, 2001a; De Cremer et Tyler, 2005 ; Gagné et Forest, 2008, Grenier et al, 2010 et Fall, 2014) et sur l'engagement organisationnel (Simard, Doucet et Bernard 2005 ; Yu et Cheng, 2014).
Kuvaas (2006) et Langevin et Mendoza (2014) ont montré que la satisfaction de l'évaluation de la performance est directement liée à la fois à l'engagement affectif et à l'intention de quitter, alors que la motivation intrinsèque joue un rôle médiateur entre la satisfaction de l'évaluation du rendement et la performance de travail selon les travaux de (Cardy et Dobbins, 1994; Murphy et Cleveland, 1995 ; Keeping et Levy, 2000 et Kuvaas, 2006).
En conséquence de ce qui précède, nous convenons de la prépondérance des recherches sur les liens entre les perceptions de justice organisationnelle et l'engagement organisationnel, mais nous faisons constat du nombre restreint de recherches qui se sont intéressées à cette relation dans le contexte de l'évaluation de la performance et à travers le rôle médiateur de la motivation autonome (Kuvaas, 2006 ; Langevin et Mendoza , 2013).
Dans cette recherche, nous cherchons à expliquer l'engagement organisationnel par la perception de la justice de l'évaluation de la performance à travers le rôle médiateur de la motivation autonome.
En effet, l'environnement économique est ouvert et en permanent changement, où les exigences de performance sont de plus en plus présentes et pressantes, le souci d'amélioration du niveau d'engagement des employés devient une préoccupation d'ordres stratégique et opérationnel touchant la mise en œuvre des pratiques de la GRH au sein de l'organisation dès lors qu'un engagement élevé entraîne une hausse de 20% de la productivité et de la rentabilité et que plusieurs cabinets de consultants (Cascio et Hay Group) évaluent le coût de départ des employés entre 90 et 200 % du coût annuel salarial.
Dans ce contexte, la question se pose pour les entreprises marocaines avec acuité à partir du moment que leurs employés enregistrent un taux d'engagement de 19% selon l'enquête menée par Gallup en 2013 sur les pays de la région MENA, et que leurs dirigeants montrent une tendance de 80% d'écoute et de recherche actives du marché de l'emploi selon une enquête menée par IBB Institute en 2016.
Les entreprises marocaines se trouvent dans l'obligation de se conformer aux pratiques internationales de la gestion réagissant ainsi aux pressions externes de leur environnement concurrentiel (Brasseur, 2010), surtout dans un environnement où la loi reste muette concernant le sujet. Cependant une contextualisation des pratiques considérant les particularités locales reste indispensable (Frimousse et Peretti, 2005) conduisant les entreprises à réfléchir à l'élaboration de concepts et outils GRH acceptés par l'ensemble des acteurs socio-économiques.
Notre question de recherche se présente comme suit : ***« Dans quelle mesure la perception de l'évaluation de la performance influence-t-elle l'engagement des cadres vis-à-vis de leur organisation? »***
Afin d'atteindre notre objectif de recherche, ce papier est reparti en quatre sections. La première décrit les variables de l'étude et propose une revue de littérature ciblée, la seconde présente le modèle conceptuel et l'hypothèse générale de cette recherche, la troisième section présente les choix méthodologiques et la quatrième présente les résultats de l'étude de contextualisation et leur discussion.

1. Voyage entre les concepts et leurs soubassements théoriques

Dans cette revue de littérature, nous présenterons les concepts objets de notre étude et les liens qui les unissent dans un premier temps et leur ancrage théorique dans un deuxième.

1.1. Les concepts étudiés et les liens réciproques

1.1.1. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation et cet état psychologique a des conséquences sur la décision d'en rester membre (Simard, Doucet et Bernard ; 2005).
Selon les travaux de Meyer et Allen (1997), trois dimensions de l'engagement organisationnel peuvent être identifiés : l'engagement affectif, calculé et normatif. Ces trois dimensions sont fréquemment reliées négativement aux turn-over et l'intention de quitter (Meyer et al., 2002 ; Mathieu et Zajac, 1990).
En effet, l'engagement affectif est défini comme l'engagement émotionnel qu'un individu a envers l'organisation pour laquelle il travaille, son sentiment d'appartenance et son niveau d'implication au sein de celle-ci (Allen et Meyer, 1990, p.1) ; l'engagement de continuité ou calculé est basé sur l'idée que l'individu aurait trop à perdre s'il devait quitter l'organisation du fait des investissements personnels qu'il a pu faire et des alternatives d'emploi qui se présentent à lui (Allen et Meyer, 1990, p3) et l'engagement normatif, qui renvoie vers un sentiment qui provient des résultats d'expériences de socialisation ou de l'obtention de bénéfices à l'origine de ce sentiment d'obligation (Meyer, Allen et Smith, 1993, p. 539).
Meyer et ses collègues (Meyer et Allen, 1991; Meyer et al, 2002) montrent que les principaux déterminants de l'engagement sont les caractéristiques individuelles et les expériences au travail.
Les expériences au travail à travers la relation de l'individu avec l'organisation et ses figures d'autorité interpellent fortement les perceptions de justice, elles sont fortement corrélées à l'engagement. Meyer et al. (2002) rapportent, pour la justice distributive, des corrélations méta-analytiques positives avec l'engagement affectif et l'engagement normatif, pour la justice procédurale des corrélations similaires et pour la justice interactionnelle, des corrélations encore plus élevées. Les travaux de Cohen, Charash et Spector (2001) corroborent ces résultats alors que ceux de Colquitt, Conlon, Wesson, Porter et Ng (2001) révèlent des résultats plus mitigés.
Des études empiriques montrent que la perception de la justice de l'évaluation de la performance prédisent le niveau d'engagement organisationnel des employés (Meyer et Smith, 2000; Kuvaas 2006, 2011 ; St-Onge et al, 2007 et Brown, Hyatt et Benson, 2010) en termes d'ajustement de salaire et de décision de promotion et de mise en place des procédures (Chen, 2014).
En effet, Colquitt et al. (2001) ainsi que Folger et al. (1992) définissent trois principales dimensions de la perception de justice: la justice distributive, la justice du processus et la justice interactionnelle.

1.1.2 La justice organisationnelle de l'évaluation de la performance

Le lien entre les formes de justice et le processus de l'évaluation des performances au travail est établi grâce aux travaux de Greenberg (1986a, 1986b, 1987, 1991) selon lesquels la justice du processus de l'évaluation de la performance repose sur plusieurs déterminants à savoir : 1) la familiarité du superviseur à l'égard des tâches du subordonné, 2)La participation active du subordonné dans le processus d'évaluation de la performance, 3)la sollicitation du point de vue des subordonnés avant l'évaluation officielle, 4)l'implantation d'une procédure d'appel, 5)une communication bidirectionnelle entre le superviseur et le subordonné lors de l'entrevue, 6)la communication aux employés des attentes en matière de performance avant le processus d'évaluation, 7)l'entrevue d'évaluation orientée vers la résolution des problèmes et vers la reconnaissance, 8)l'explication et justification de l'évaluation, 9)la détermination et application uniforme des normes réalistes et stimulantes en matière de performance et 10)la clarification des liens entre l'évaluation, les décisions administratives et les récompenses.
De ce fait, la justice organisationnelle contribue à répondre aux besoins psychologiques de base en raison du message qu'elle émet aussi bien que les possibilités qu'elle offre aux individus de répondre à ces besoins (Aryee, Walumbwa, Mondejar et Chu, 2015).
L'expérience de la justice organisationnelle donne aux employés une certaine certitude quant à l'engagement de l'organisation à aider les employés à rencontrer ou satisfaire leurs besoins dans le cadre du travail. Elle devient de ce fait un levier motivationnel essentiel dans la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dont les degrés les plus autodéterminés sont relatifs à la motivation autonome, laquelle est liée positivement aux dimensions affective et normative de l'engagement.

1.1.3 La motivation autonome

Deci et Ryan (1985) distinguent trois états qui caractérisent le comportement de l'individu en lieu de travail: la motivation intrinsèque (la forme de motivation la plus autodéterminée), la motivation extrinsèque (la forme la moins autodéterminée) et l'amotivation (l'absence ou au manque de motivation), leurs travaux (Deci et Ryan, 2000) montrent que certains besoins psychologiques ; à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation sociale, sont des nutriments essentiels au développement optimal et au bien-être d'une personne au travail et leur satisfaction permettrait de

faciliter l'intériorisation des valeurs et de la culture de l'organisation à travers trois grandes sources, la rémunération (Gagné & Forest, 2008), l'organisation du travail (Millette & Gagné, 2008) et le soutien à la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations hiérarchiques (Gagné et Forest, 2009).
En effet, il est à noter qu'il existe des conséquences différentes selon le niveau de motivation ressenti par l'individu et qui s'inscriraient dans un continuum d'autodétermination marqué par trois grandes catégories : la motivation autonome dont les conséquences sont positives, la motivation contrôlée dont les conséquences sont moins positives ou négatives et l'absence de motivation dont les conséquences sont généralement négatives.
La motivation autonome se traduit par le fait que l'individu agit par plaisir et/ou par conviction (Fall et Roussel, 1994), elle recouvre trois caractéristiques possibles : la motivation intrinsèque, la motivation par régulation intégrée et la motivation par régulation identifiée (Deci et Ryan, 2000 ; Deci et Ryan 2008). La motivation intrinsèque implique que l'individu pratique une activité parce qu'il en retire du plaisir et de la satisfaction (Deci, 1975; Pelletier et al., 1993). La motivation par régulation intégrée implique que l'individu pratique une activité en parfaite cohérence avec ses aspirations et ses valeurs (Deci et Ryan, 1985, 2002;Weinberg et Gould, 2003). Et la motivation par régulation identifiée implique que l'individu pratique une activité pour l'intérêt et l'importance qu'il lui accorde (Deci et Ryan, 1985, 2000 ; Weinberg et Gould, 2003).
En somme, si la justice organisationnelle contribue à répondre aux besoins psychologiques de base en raison du message qu'elle émet, elle serait un levier de la motivation qui à son tour permet de développer l'engagement envers l'organisation grâce au processus d'intériorisation.
Fort de ce qui a été dit plus haut, l'ancrage théorique de notre proposition de recherche trouve son origine dans trois théories principales, celle de l'échange social, celle de la justice organisationnelle et celle de l'autodétermination.

1.2 Ancrage théorique

1.2.1 La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social est une perspective de la psychologie sociale s'intéressant aux changements et à la stabilité dans la relation d'emploi entre les différents intervenants d'une organisation (Guerrero, 2005).
En effet, l'échange social induit des faveurs dont la nature crée des obligations non spécifiées, laissées à la discrétion de son auteur, ayant un effet sur le long terme et dont les éléments essentiels pour le bon déroulement de l'échange sont la confiance et l'engagement (Blau, 1964 ; Guerrero, 2005 ; Neves & Caetano, 2006 ; Guerrero & Herrbach, 2009).
En contexte organisationnel, la théorie de l'échange social édicte que lorsque les employés perçoivent recevoir de l'aide, du soutien, de l'attention ou d'autres dispositions bienveillantes, ils sont davantage susceptibles de rétrocéder en manifestant des attitudes et comportements de travail positifs et créateurs de valeur (Cropanzano & Mitchell, 2005). Au sein de l'organisation, le soutien provient généralement : (1) de l'organisation en tant que telle, à travers sa politique générale et sa politique de gestion des ressources humaines; (2) du supérieur immédiat (le superviseur), à travers son style de gestion; et (3) des collègues de travail à travers leurs comportements d'entraide.
La littérature spécialisée fait ressortir des liens théoriques entre l'échange social et les perceptions de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987 ; Norman, 1991) et l'engagement organisationnel.

1.2.2 Les théories de la justice organisationnelle

La justice distributive est la première dimension de la justice organisationnelle étudiée avant de constater son insuffisance dans les explications des décisions qui dépendent elles-mêmes des procédures qui les sous-tendent et les interdépendances relationnelles qui les régulent.
Elle trouve son origine dans la théorie d'Adams (1965) qui soutient le concept de l'équité dont l'esprit repose sur l'existence d'un ratio entre la contribution (investissement) et la rétribution (profit personnel) comparé à celui d'autrui. Cette comparaison constate l'existence d'une inégalité (ou égalité) qui forme le sentiment de l'injustice (justice) lequel déclenche un mouvement de rééquilibrage (Peretti, 2004).
La deuxième dimension est la justice procédurale qui correspond aux issues équitables concernant des méthodes, des mécanismes et des processus employés pour déterminer des résultats (Folger et Cropanzano, 1998). Pour Folger (1996), elle correspond à l'aptitude présumée des procédures à transformer les contributions personnelles en rétributions.
Greenberg (1987b) a montré que l'usage d'informations perçues comme fiables pour fonder l'évaluation des performances des employés agit positivement sur l'équité perçue du système d'évaluation, de l'évaluateur et des résultats de l'évaluation.

Quand la procédure est perçue comme équitable, les employés ont tendance à accepter et à réagir plus positivement aux décisions reçues même si ces dernières leur sont défavorables (Van den Bos, 2005), il reste toutefois une dimension selon laquelle les employés prennent en considération l'équité de leur supérieur hiérarchique dans leur évaluation de la justice organisationnelle et ce grâce aux travaux de (Bies et Moag, 1986 ; Bies, 1987 ; Bies et Shapiro, 1987,1988 ; Folger et Bies, 1989 ; Tyler et Bies, 1990 ; Steiner & Rolland, 2006).
Ainsi, la justice interactionnelle distingue la justice informationnelle relative à la communication d'une information pertinente aux individus - « informations données sur la décision » (Bies et Moag, 1986) ; et la justice interpersonnelle qui insiste sur l'importance du comportement interpersonnel entre figures d'autorité et salariés durant la mise en place des processus ou «sensibilité sociale » pour Bies et Moag (1986). .
Les chercheurs se sont aussi intéressés aux liens entre ces trois types de justice organisationnelle qui, « quoique distincts, pourraient lors de l'analyse finale ne pas être très différents que ce soit par rapport à leur dynamique ou à leurs conséquences» (Lind, 2001, p.5).

1.2.3 La théorie de l'autodétermination

Le comportement autodéterminé de l'individu est suscité par des mobiles affectifs et cognitifs qui le poussent à préserver un état positif de soi qui se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace (Elakremi, 2000).
L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements.
« *Favoriser l'intériorisation des valeurs et de la régulation de façon marquante exige passablement plus de structure et d'accompagnement que le maintien de la motivation intrinsèque, mais il est important que cela se fasse de manière à encourager l'autonomie*. » (Deci & Ryan, 2008, p. 28).
Il apparait de ces affirmations que la rémunération, l'organisation du travail et les relations hiérarchiques contribuent à la satisfaction des besoins psychologiques de l'individu au travail, ces mêmes relations s'avèrent primordiales dans la conduite du processus d'évaluation.
De toutes les affirmations précédemment présentées, nous pouvons proposer l'existence d'un lien direct entre la justice organisationnelle de l'évaluation de la performance et l'engagement des employés envers l'organisation dans un premier temps et une médiatisation de ce lien par la motivation autonome dans un deuxième.

2. Le modèle de recherche

Notre modèle de recherche s'intéresse à expliquer l'articulation entre la perception du processus de l'évaluation de la performance, l'engagement organisationnel et la motivation autonome à travers une relation médiée, ce qui nous amène à émettre une hypothèse principale stipulant ce qui suit : ***La perception du processus de l'évaluation de la performance influence l'engagement des cadres.***
A partir de cette hypothèse, plusieurs questions émergent pour lesquelles nous tentons de donner des réponses justifiées à travers les points suivent.

2.1 Effets de la perception du processus de l'évaluation de la performance sur l'engagement organisationnel

Les employés doivent considérer que leur évaluation de la performance est juste pour qu'ils s'expriment cognitivement, physiquement et émotionnellement au cours des représentations de rôles ou pour qu'ils affichent un engagement envers l'organisation (Latham et al., 2005). Lorsque les perceptions de l'évaluation de la performance sont présentes, un sentiment de sécurité est créé et les employés commencent à croire que même s'ils échouent à cause de facteurs externes, leur organisation sera consciente de leur travail et les traitera avec justice (Kahn, 1990).Cette condition favorise également les perceptions positives des employés à l'égard de l'appui des superviseurs directs ou des managers qui mettent en exergue les pratiques organisationnelles, ce qui conduit à un engagement envers l'organisation dans son ensemble (Farndale, 2012).
En outre, certaines données empiriques montrent que la perception d'équité, la satisfaction des pratiques de l'évaluation de la performance ainsi que leur qualité peuvent tous être utilisés pour prédire le niveau de engagement organisationnel chez les employés (Ogilvie 1986; Kinicki, Carson et Bohlander 1992; Meyer et Smith, 2000; Kuvaas 2006, 2011; Brown, Hyatt et Benson, 2010). Des études récentes ont indiqué que les trois dimensions de justice organisationnelle, distributive, procédurale et interactionnelle dans le contexte de l'évaluation de la performance ont été positivement associé à

l'engagement organisationnel (Yu et Cheng, 2014) et à des comportements de citoyenneté (Zhang et Agarwal, 2009).
Ces conclusions nous amènent à considérer la justice organisationnelle du processus de l'évaluation comme un important antécédent de l'engagement organisationnel ce qui nous amène à formuler l'hypothèse suivante:
H1 : La perception positive de la justice du processus de l'évaluation de la performance influence l'engagement des cadres.
Des procédures justes encouragent les individus à s'engager envers leur organisation car elles augmentent leurs chances d'obtenir des outcomes satisfaisants de la part de cette dernière. En effet, des procédures justes affectent l'identité sociale des individus vis-à-vis de leur entreprise grâce au fait d'être traités de manière juste, ceci développe chez eux le sentiment qu'ils sont des membres respectés de l'entreprise, ce qui les conduit à s'identifier à celle-ci, à lui faire confiance et à s'y impliquer (Tyler et Blader 2000).

Dans la littérature plus spécifique en gestion de la performance, quelques études ont également montré l'effet positif sur l'engagement organisationnel de procédures de fixation d'objectifs ou d'évaluation des performances justes (Staley et al. 2003 ; Lau et Tan 2005 ; Hartmann et Slapničar 2008 ; Lau et Moser 2008 ; Lau et al. 2008).

H1a: La perception positive de la justice procédurale du processus de l'évaluation de la performance influence l'engagement des cadres.
Selon Colquitt et al. (2001) et Viswesvaran et Ones (2002), la justice distributive représente la deuxième dimension de la justice ayant le plus d'impact sur l'engagement organisationnel du salarié après la justice procédurale. Or, Behson (2011) précise plutôt qu'il s'agit de la dimension ayant le plus d'impact sur l'engagement organisationnel. Ainsi, plus il existe de la justice distributive au sein d'une organisation, plus le niveau d'engagement organisationnel du salarié est important. Les études subséquentes de Kwon (2006), Kumar et al. (2007) et de Sulu et al. (2010) supportent ces résultats. L'étude de Sulu et al. (2010) précise toutefois que l'association entre ces variables est de force modérée.

H1b: La perception positive de la justice distributive du processus de l'évaluation de la performance influence l'engagement des cadres.
Des travaux ont montré que la dimension distributive et la dimension interactionnelle de la justice organisationnelle peuvent affecter l'engagement organisationnel significativement et aussi fortement que la justice procédurale (Chang ,2002 ; Aryee et al.,2002 ; Simons et Roberson,2003). Une étude menée par Simons et Roberson (2003) a démontré l'effet des perceptions groupales de justice et ils ont trouvé que la Justice Procédurale et la Justice Interactionnelle sont corrélées dans des proportions similaires à l'engagement organisationnel aussi bien au niveau individuel que celui agrégé de l'unité de travail.
Les méta-analyses de Colquitt et al. (2001) et de Behson (2011) indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre ces variables. Même si la justice interactionnelle détient le moins d'impact sur l'engagement organisationnel du salarié, il n'en demeure pas moins que plus la perception à l'égard de la justice interactionnelle est élevée, plus grand est le niveau d'engagement organisationnel des salariés.
H1c: La perception positive de la justice interactionnelle du processus de l'évaluation de la performance influence l'engagement des cadres.

2.2 Effets de la perception de l'évaluation de la performance sur la motivation autonome.

Les méthodes et procédures d'évaluation sont des leviers importants de motivation (Pallez, 2003), Gagné et Forest (2008) ont souligné l'importance qu'il faut accorder à la mise en place d'un système d'évaluation qui permette la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés et ainsi favoriser la motivation autonome au travail.

Ainsi, la perception positive du contexte de l'évaluation est associée à l'objectivité du processus et à la perception que le processus est juste et équitable (Gagné et Forest, 2008).
Les travaux de Kuvaas (2006) ont aussi révélé que les perceptions de justice organisationnelle du processus de l'évaluation de la performance affectent positivement la motivation intrinsèque. Le modèle théorique de Gagné et Forest (2008) sur les récompenses a aussi souligné que la justice distributive et la justice procédurale pourraient encourager la motivation intrinsèque au travail. D'autres travaux

réalisés également par Gagné et al., (2007) ou par Grenier et al., (2010) ont aussi révélé des résultats similaires.
Nous pouvons alors formuler les hypothèses suivantes :
H2a: La perception positive de la justice procédurale du processus de l'évaluation de la performance influence la motivation autonome des cadres.
H2b: La perception positive de la justice distributive du processus de l'évaluation de la performance influence la motivation autonome des cadres.
Les dernières études menées aussi bien par (Kuvaas , 2006 ; Gagné et al., 2007, Grenier et al., 2010 et Fall, 2014) dans ce cadre ont donné des résultats controversés.
En effet, les résultats de (Kuvaas , 2006 ; Gagné et al., 2007, Grenier et al., 2010) suggèrent que les gestionnaires auraient intérêt à considérer la justice procédurale comme un levier potentiel de la motivation intrinsèque au travail, laquelle est associée presque exclusivement à des conséquences positives pour le travailleur et l'organisation à travers l'accord d'une attention particulière à ce que les processus et procédures de prise de décision soient les plus transparentes, justes et équitables possible, alors que les résultats de Fall (2014) montrent l'effet non significatif de la justice procédurale sur la motivation intrinsèque par rapport à celui de la justice distributive, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle lorsque les quatre dimensions sont testées simultanément.
Nous pouvons rajouter l'hypothèse :
H2c: La perception positive de la justice interactionnelle du processus de l'évaluation de la performance influence la motivation autonome des cadres.

2.3 Interactions entre la motivation autonome et l'engagement organisationnel

En utilisant la théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan (1985) ont examiné comment un continuum de motivation pourrait influencer les formes d'engagement Meyer et Allen (1997), Gagné et al. (2010) ont constaté que l'engagement affectif était corrélé positivement avec des formes de motivation plus autonomes, un peu moins avec la régulation introjectée, et négativement avec la régulation externe. L'engagement de continuité était corrélé positivement avec la régulation externe et introjectée, mais n'était pas corrélé significativement à la régulation identifiée ou la motivation intrinsèque. L'engagement normatif était positivement avec à la fois à la motivation autonome et à la régulation introjectée, cependant, il était corrélé négativement avec la régulation externe.
Les employés peuvent être motivés grâce à des facteurs motivationnels (intrinsèques et extrinsèques) et en échange, ils s'engageront afin de faire bénéficier l'organisation. La théorie de l'échange social peut être utilisée pour expliquer à la fois la motivation (par le biais des prestations) et l'engagement des employés (grâce à une réponse de change).
Nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il existe une relation significative entre la motivation autonome et l'engagement organisationnel.
H3: Il existe une relation positive entre la motivation autonome et les dimensions affective et normative de l''engagement organisationnel

2.4 Relation de médiation entre la perception de l'évaluation de la performance, la motivation autonome et l'engagement organisationnel

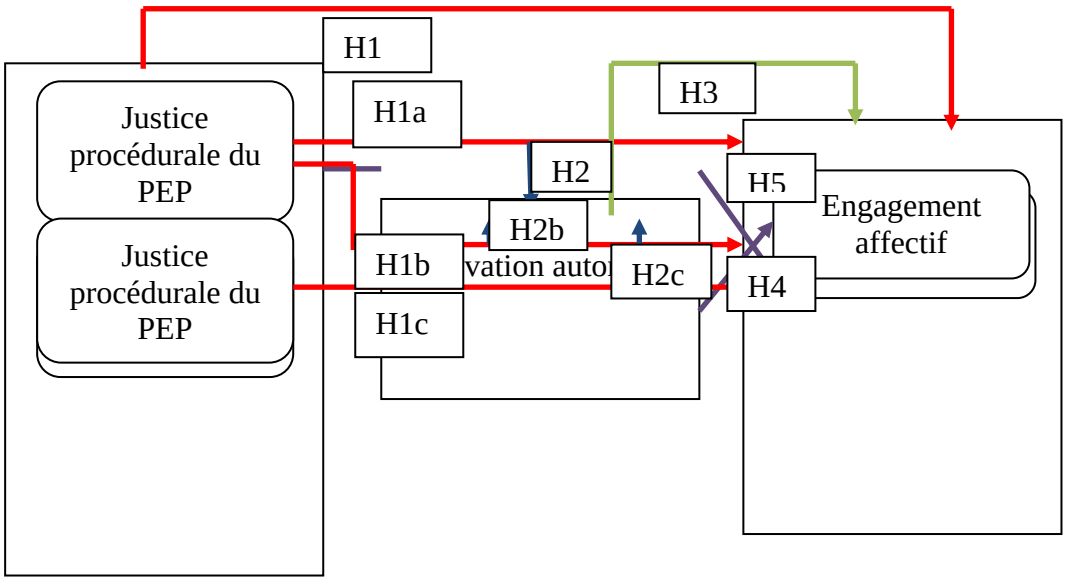
La motivation autonome est la forme de motivation intériorisée dans laquelle une personne s'engage dans une activité par conviction et par volition (régulation identifiée), ou par intégration à son identité (régulation intégrée), ou par intérêt et par plaisir (motivation intrinsèque) (Gagné et Forest, 2009).

En effet, l'évaluation de la performance est considérée comme un moyen de communiquer et de traduire des visions stratégiques et des objectifs aux employés, elle peut ainsi améliorer la motivation autonome par le sens du travail, parce que les objectifs prioritaires ont la capacité de transmettre aux employés un sens et une raison auxquels ils peuvent croire (Latham, 2003).

De même, et selon la théorie d'autodétermination (par exemple Ryan et Deci, 2000), la motivation autonome augmente si la communication des objectifs organisationnels fournit la justification du comportement au travail. D'ailleurs la rétroaction systématique sur la performance de travail peut également avoir un impact sur la motivation autonome par une responsabilisation accrue des résultats et une réelle connaissance du travail. Enfin, la rétroaction reçue par les activités de l'évaluation de la performance peut augmenter la motivation autonome dans la mesure où elle augmente la compétence perçue des employés (Deci et Ryan, 1985).
Les recherches récentes étendent le champ d'investigation à la motivation autonome qui selon Gagné et

al (2008) conduirait plus directement à des changements dans l'engagement en raison d'un mécanisme d'intériorisation qui fait partie du processus de motivation. En outre, Meyer et al (2012) ont corrélé les composantes de l'engagement à une mesure reflétant la force relative de la régulation autonome par opposition à la régulation contrôlée et ont constaté que les formes d'engagement affective et normative lui étaient corrélées positivement et que l'engagement de continuité lui était corrélé négativement.
Enfin, Meyer (2015) propose un modèle intégratif des liens entre la motivation et l'engagement pris dans leurs multi-dimensionnalités respectives et conclut que le lien de causalité entre les états d'engagement et de motivation pourrait être considéré comme réciproque, ce qui nous conforte sur le lien que nous proposons entre la motivation autonome et les dimensions affective et normative de l'engagement. Par conséquent, nous proposons les deux hypothèses suivantes :

H4 : La motivation autonome médiatise la relation entre la perception de la justice du processus de l'évaluation de la performance et l'engagement affectif des cadres.
H5: La motivation autonome médiatise la relation entre la perception de la justice du processus de l'évaluation de la performance et l'engagement normatif des cadres.
2.5. Représentation du modèle de recherche



3. Positionnement épistémologique et méthodologie de recherche

3.1 Positionnement épistémologique

Notre étude a des caractéristiques objectives en organisation dans la mesure où nous cherchons à expliquer une relation tripartite entre la perception de la justice du processus de l'évaluation de la performance, la motivation autonome et l'engagement organisationnel dans ses dimensions affective et normative, ce qui explique notre positionnement positiviste réaliste (Hunt et Hansen, 2008).
«La particularité du réalisme scientifique, réside dans le fait qu' il n'y a pas que les résultats des réfutations qui permettent d'apporter des éléments de preuve sur la vérité des théories testées, mais que les résultats positifs des tests empiriques le permettent aussi »(Hunt , 2008, p. 117)
Notre recherche suit une logique hypothético-déductive. Elle s'appuie sur des hypothèses indiquant le sens et les liens supposés exister entre les concepts inclus dans le modèle théorique (Thietart, 2014).
Néanmoins, la contextualisation de notre recherche s'impose (Louitri et Sahraoui, 2014), dans un premier temps, à travers l'introduction de variables spécifiques au contexte de l'étude et à celui de son environnement à partir d'une étude exploratoire auprès d'experts en ressources humaines, d'évaluateurs, de psychologues et de sociologues pour pouvoir contextualiser notre proposition des variables explicatives du phénomène étudié à travers une étude qualitative.
Ensuite, nous procéderons à l'élaboration d'un questionnaire sur la base des échelles de mesure de la justice organisationnelle adaptée au processus d'évaluation (Colquitt, 2001), de la motivation (Gagné et

al., 2008) et de l'engagement organisationnel (Meyer, Barak, and Vandenberghe, 1996) en intégrant les variables contextuelles recueillies de l'étude exploratoire.

3.2 Méthodologie de recherche

Pour tester nos hypothèses et notre modèle théorique, nous utiliserons un modèle d'équations structurelles basé sur les covariances. Cette méthode est en effet adaptée au test de modèles avec effets médiateurs et est souvent utilisée dans les recherches en contrôle (Smith et Langfield-Smith 2004 ; Henri 2007).
Afin de s'assurer de la significativité de l'effet médiateur et de vérifier que les coefficients entre la variable explicative dans notre cas la perception de la justice du processus d'évaluation de la performance et la variable à expliquer qui est l'engagement envers l'organisation sont statistiquement différents de 0, kenny et al (1998) recommandent l'utilisation du test de Sobel (1996).
L'effet médiateur de la motivation autonome dans le processus d'impact de la perception de justice de l'évaluation de la performance sur l'engagement sera testé à travers les quatre tests de Baron et Kenny (1986) et de Kenny et al (1998).

4. Résultats de l'étude de contextualisation

4.1Présentation des caractéristiques de l'étude

Cette étude a été menée auprès de 8 experts RH tant dans le conseil, la pratique de l'évaluation, la direction des ressources humaines que dans la psychosociologie du travail.
Les experts rencontrés avaient entre 15 et 35 ans d'expérience dans le domaine des RH et ont évolué ou ont rempli des missions dans des structures différentes de la diaspora des entreprises marocaines.
L'objectif en était de vérifier sur le terrain les relations établies dans le modèle de recherche à travers les hypothèses de recherche issues de l'état de l'art et dans un second temps de confirmer le terrain de l'étude quantitative et la cible visée.
La synthèse des différents entretiens menés en février 2017 ont révélé les résultats présentés dans la section qui suit.

4.2 Présentation des résultats

Depuis que le business est orienté vers les résultats, les praticiens n'ont pas trouvé mieux qu'un système de performance basé sur des objectifs d'évolution pour encourager la performance individuelle au service de la performance collective. Les principaux intervenants de ce processus sont le manager, le collaborateur (protagonistes de la pratique), la direction des ressources humaines (garant du respect du processus) et le comité de direction ou la direction générale (acteur de la calibration) et ce à une fréquence annuelle ou biannuelle à travers un système généralement informatisé sur lequel l'ensemble des collaborateurs est formé attribuant ainsi aux managers la responsabilité de sa gestion.
En effet, ce processus repose sur une qualité relationnelle et une envie partagée de faire réussir le collaborateur dans lequel une des missions confiées à la RH est de s'assurer de la qualité des objectifs fixés pour réduire la subjectivité entre le manager et le collaborateur lors des entretiens.
L'objectif étant de réduire l'effet du phénomène d'identification de l'évalué à son résultat et augmenter le faible niveau d'intelligence émotionnelle pour réduire la méfiance à l'égard des entretiens d'évaluation.
En effet, trois aspects de la performance sont évalués : la performance liée à des projets ou à des réalisations significatives dans l'année rétribuée généralement par le bonus, la maîtrise du poste mesurée sur la base des référentiels métiers par poste donne lieu à une augmentation du salaire, et puis le potentiel qui est mesuré à l'aide du référentiel d'agilité pour détecter les talents (aspect traité de manière facultatif pour les entreprises qui en ont les moyens.
La majorité des experts reconnait que l'exercice de l'évaluation de la performance est particulièrement éprouvant émotionnellement où l'inquiétude, la méfiance ou l'appréhension des résultats augmentent ou diminuent d'intensité en fonction de la rigueur par laquelle le processus a été mené et de la confiance accordée aux personnes qui mènent le processus.
Ainsi, Les managers qui doivent préparer les collaborateurs tout au long du processus en donnant des feedbacks réguliers et fréquents ne prenant pas forcément une forme documentée et formelle. Ils doivent aussi les préparer psychologiquement aux résultats en faisant des warning à propos de la réalisation des objectifs pour éliminer l'effet de surprise lors des évaluations qui agit sur l'émotion et du coup sur le temps d'acceptation des résultats.
Les experts conçoivent un processus d'évaluation de la performance équitable comme un processus cohérent, intégré, clair, qui a du sens et crédible où les employés ont des attentes concrètes par rapport

à l'issue des évaluations, où les managers assument leur acte managérial dont la flexibilité est régulée par des procédures du système pour en réduire la subjectivité.
Les injustices perçues à l'égard du processus d'évaluation concernent toutes ses étapes allant de la fixation des objectifs, à la sévérité ou l'indulgence de l'évaluateur, au manque de communication, aux postures managériales, aux cotes obtenues jusqu'à la subjectivité du système lui-même.
Pour que l'expérience soit vécue de la façon la moins injuste possible, la formation, la sensibilisation et la communication à travers des feedbacks réguliers doivent accompagner les responsables de la réussite de ce processus à savoir essentiellement les supérieurs hiérarchiques auxquels les interrogés accordent la responsabilité la plus importante dans sa mise en œuvre.
Si les managers ne sont pas responsables de la motivation intrinsèque de leurs collaborateurs, en revanche, ils peuvent favoriser les espaces et l'environnement pour que cette motivation puisse s'épanouir, se renforcer et de s'exprimer au niveau des activités, des projets et des métiers que l'entreprise assure. Quand c'est le cas, il y a beaucoup plus d'engagement, beaucoup plus d'initiative, beaucoup plus de droit à l'erreur et cela permet l'apprentissage et renforce d'intelligence collective, ce qui fait que tout le monde est gagnant l'évalué, l'évaluateur, l'équipe, l'entreprise et même l'environnement à travers la satisfaction des clients.
En somme, la perception du processus d'évaluation en tant qu'équitable favorise des comportements et des attitudes positifs à l'égard de l'entreprise et sa performance quand les collaborateurs ont confiance dans leur système d'évaluation qui est basé sur des critères orientés business et performance à travers tout le travail de communication qui est fait pour l'instaurer, l'expliquer et l'intégrer et ont confiance en la qualité de management du supérieur hiérarchique où la subjectivité est réduite à un minimum acceptable.
L'engagement peut s'effriter si l'équité du système est remise en cause ou si la justice de traitement par le manager est mal perçue, il peut y avoir une rupture de confiance et que la personne ne se sente plus identifiée, attachée à son entreprise à cause de cette cassure dans le système.
La majorité des experts ont confirmé l'intérêt d'interroger les managers de proximité qui font l'évaluation en premier et qui constituent le noyau du processus dont le succès dépend. Aussi, mener l'étude quantitative dans le secteur bancaire est une proposition approuvée car le secteur représenterait bien la réalité de l'économie du Maroc d'une part et ensuite parce qu'il dispose des systèmes, des outils et de la vision de développement requise pour une perception équitable d'un processus d'évaluation.

4.3 Discussion des résultats

Les résultats de l'étude de contextualisation ont permis de confirmer l'importance des perceptions d'équité et de justice organisationnelle à l'égard du processus de l'évaluation de la performance dans la mesure où celui-ci ne peut jouer son rôle de levier de motivation et d'engagement que quand il est perçu en tant que tel.
De ce fait, ce sont les perceptions des trois dimensions de la justice combinées qui permettent de donner un caractère équitable au processus de l'évaluation de la performance (Lind, 2001). Ainsi, la perception équitable de la procédure à travers les standards mis en place ; la cohérence dans le processus, la précision de l'évaluation, la mise en place de la procédure d'appel ou l'intégrer en amont constituent les critères les plus utilisés garantissent l'objectivité et la fiabilité du système de l'évaluation (Greenberg, 1987b).
D'un autre coté, la perception équitable des interactions entre le manager et le collaborateur se manifeste à travers les feedbacks réguliers qui doivent se faire au fur et à mesure et au bon moment pour éviter l'effet de surprise lors des entretiens d'évaluation et la relation interpersonnelle basée sur des rapports cordiaux qui doivent être entretenus pour faciliter l'acceptation des décisions même si elles sont difficiles à la fin de l'année (Van den Bos, 2005).
Aussi, les entretiens sont des moments privilégiés d'échange et de développement qui doivent être menés sur la base d'un support et conduit selon une approche coaching permettant l'inclusion, l'écoute, les silences dans lesquels le manager joue un rôle primordial par sa posture et sa capacité à faire vivre à l'évalué un moment d'échange et de progrès permettant de transmettre le culture de l'entreprise (Bies et Moag,1986).
Et enfin, la perception équitable de rétribution du collaborateur compte tenu de sa contribution à la performance collective (Adams, 1965) que ce soit en terme de bonus, d'augmentation ou d'évolution de carrière, celle-ci repose sur la qualité des objectifs fixés en amont et la calibration des résultats en aval.
Cette perception combinée des trois dimensions de la justice de l'évaluation de la performance enclenche un mécanisme de rendre la pareille à l'entreprise quand l'évalué est rassuré sur sa compétence, sur son appartenance et sur son autonomie au sein de son équipe et vis-à-vis de son supérieur hiérarchique (Cropanzano & Mitchell, 2005).
La confiance est considérée par le terrain marocain comme étant un élément facilitateur de la perception du processus et de l'attachement envers l'organisation, la littérature a montré le lien positif entre la

confiance organisationnelle et l'engagement organisationnel et de l'intention de rester dans l'entreprise (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Dirks et Ferrin, 2002; Mayer et Gavin, 2005; Robinson, 1996; Wat et Shaffer, 2005; Whitener, 2001, Guerrero et Herbach, 2009) et que l'équité perçue constitue un déterminant du niveau de confiance accordée (Tyler & Degoey, 1996 ; Lind, 2001, Nasr, Alakremi et Vendenberghe, 2009).
Ainsi, les actions positives, telles que les pratiques et les décisions équitables notamment dans l'évaluation de la performance contribuent à établir une relation de confiance et d'échange social de haute qualité (Erdogan, 2002).
Cette étude a rajouté une variable médiatrice nouvelle qui est la confiance organisationnelle qui se définit comme étant « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » (Mayer, Davis et Schoorman, 1995).

Conclusion

Notre revue de littérature nous permet de distinguer une vision controversée de la perception des différentes formes de la justice organisationnelle dans l'explication de l'engagement des individus envers leur organisation.
La perception juste de l'évaluation de la performance est déterminante dans l'intériorisation et l'intégration de la vision, les objectifs et la culture de l'organisation pour un comportement autodéterminé de l'individu qui conditionne l'attitude d'engagement envers son lieu de travail.
L'étude de contextualisation a permis de nous rassurer sur la solidité du modèle construit et les hypothèses qui le sous tendent. Néanmoins, l'apport majeur de cette étude est le lien existant entre la perception juste du processus de l'évaluation et la confiance manifestée à l'égard du système et de ses représentants qui conditionnerait l'engagement de l'évalué vis-à-vis de son entreprise.
Notre étude nous permettra de mettre la lumière su les effets de la perception de la pratique de l'évaluation de la performance tant prisée et tant redoutée aussi bien par les évalués que les évaluateurs sur l'engagement des cadres intermédiaires dans le secteur bancaire marocain.

Bibliographie

Aryee, S ; Walumbwa, F-O ; Mondejar, R & Chu, C (2015) « Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories » Journal of Management Studies, Volume 52, Issue 2, March 2015 , P. 231–252
Baard Kuvaas (2006) « Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation »The International Journal of Human Resource Management Vol,17, Issue 3, P. 504-522
Baudry, B ; Dubrion, B (2005) « Quels modèles d'évaluation du travail ? » Travail et Emploi, n° 104, Octobre-décembre 2005, P.7-18.
Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000) « L'engagement des salariés dans le travail » Revue québécoise de psychologie, vol. 21, n° 3, 200 p:133-157.
Boselie, P., & Paauwe, J. (2004) «Performance management: A model and research agenda ». Applied Psychology: An International Review, vol.53(4), P.556–569.
Bourguignon,A (2004) « Performance Management and Management Control: Evaluated Manager's Point View " European Accounting Review Dec 2004, Vol.13 Issue 4, P.659-687.
Bourguignon,A ; Chiapelo, E « The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems » Critical Perspectives on Accounting Volume 16, Issue 6, August 2005, Pages 665–700
Caron, I ; Ben Ayed, A-K ; Vandenberghe, C (2013) « Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement » Département des relations industrielles, Université Laval, vol, 68-1, 2013, P. 95-119
Chatelin,C., « Epistémologie Et Méthodologie En Sciences De Gestion, Réflexion Sur L'étude De Cas » Document De Recherche N°2005-01.
De Nisi, Angelo S; Tritchard, Robert D. (2006) "Performance Appraisal, Performance Management And Improving Individual Performance: A Motivational Framework" Management And Organization Review, Vol2.
Deci, Edward ; Ryan, Richard M. 2000. "Self Determination Theory: A Macrotheory Of Humain Motivation, Development And Health" Canadian Psychology, Vol 49 N°3.
Delavallée, E (2005) « La direction par les objectifs, et après ? » L'Expansion Management Review, n° 117, P. 106

Den Hartog, D.N., & Verburg, R.M. (2004) « High performance work systems, organizational culture and perceived organizational effectiveness » Human Resource Management Journal, vol.14, P.55–78.
DeNisi, A.S. (2000) « Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis » In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research and methods in organizations (pp. 121–156). San Francisco: Jossey-Bass.
Djuatio,E (2010) « les effets de la justice procédurale et de la justice distributive sur l'employabilité et la satisfaction des salariés, modérés par le niveau d'engagement organisationnel » XIXème Conférence de l'AIMS 1 - 4 juin 2010 | Luxembourg
Fall A. « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique » Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 69, n° 4, 2014, p. 709-731.
Fall, A (2014) « Justice organisationnelle, feedback de performance et motivation intrinsèque au travail : résultats d'une étude empirique » Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 69, n° 4, p. 709-731
Fletcher, C. (2001) « Performance appraisal and management: The developing research agenda » Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol.73, P.473–487.
Forest, J ; Crevier-Brand, L ;Gagne, M ; " Mieux comprendre la motivation au travail", Effectif vol.12, 2009 , n°3, P.23-27
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 Pages : 182
Frimousse, S ; Peretti, J-M ; Swalhi, A (2008) « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle »Management & Avenir n° 18 Pages : 224
Gagné, M. and Deci, E. L. (2005) « Self-determination theory and work motivation » J. Organiz. Behav., 26 p :331–362
Gagné,M Et Chemolli,E ; Forest,J & Koestner, R " A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation", psychologica belgica, 2008, 48-2&3, 219-241.
Gosselin A, Murphy KR. "L'échec de l'évaluation de la performance". Revue Gestion. HEC Montréal. Septembre 1994. pp. 17-28
Grenier, S; Chiocchio,F; Beaulieu,G; Evaluation du rendement et motivation au travail: propositions de recherché pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux , Management international, vol.16, n°4, 2012, P;169-179.
Grenier, S; Gilbert, M-H; Savoie, A ; La Justice Procédurale comme Variable Prévisionnelle de la Motivation Intrinsèque au Travail, Psychologie du Travail et des Organisations, Volume 16, Issue 2, 2010, Pages 126–140
Guerrero, S et Herrbach, O (2009) « La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? » Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 64, n° 1, 2009, p. 6-26.
Ibeogua, P-H ; Ozturen, A (2015) « Perception of Justice in Performance Appraisal and Effect on Satisfaction: Empirical Findings from Northern Cyprus Banks » Procedia Economics and Finance 23 (2015), P.964 – 969
Ikram Nasr, M ; El Akremi, A ; Vandenberghe, C (2009) « Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi cibles de l'échange social au travail » Revue de gestion des ressources humaines, n° 74, P. 108
Jawahar, I.M. (2006) « Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback »Journal Ok Labor Research, Vol.27, n° 2, Spring 2006, P.213-232
Langevin, P ; Mendoza, C. (2014) « L'effet du contrôle par les résultats sur l'engagement organisationnel affectif : Le rôle médiateur de la justice procédurale perçue » Comptabilité - Contrôle – Audit, vol 1 Tome 20 p. 13 – 42.
Lee, C (1985) « Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process, and Rater Training » Academy of Management Review, Vol :10, n°2, P.322-331.
Louitri, A; Sahraoui, D. (2014) "Contexte et contextualisation dans les recherches en management au Maroc" 1er colloque du Groupe ISCAE
Low Kah Choon ; Muhamad Ali Embi (2012) « Subjectivity, organizational justice and performance appraisal: Understanding the concept of subjectivity in leading towards performance appraisal » Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62, P : 189 – 193
Meyer, J.P., Allen, N.J. (1991), A Three Components Conceptualization Of Organization , In Human Resource Management Review : 1, 61-89.
Meyer, J.P (2015) « Employee commitment, motivation and engagement : exploring the links » The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-
Determination Theory Oxford handbooks online Oxford university press.

MK Sanyal; SB Biswas (2014) « Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a theory in the Software Industry in West India » Procedia Economics and Finance 11 P. 182 – 196

Monin, P (2000) « Contrats psychologiques, justice organisationnelle, et identification sociale dans les équipes dirigeantes des alliances stratégiques internationales » IXème Conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai 2000

Morin, D ; Saint-Onge, S ; Vandenberghe, C (2007) « chapitre 4. perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances » in Sylvie Saint-Onge et al., Gestion des performances au travail De Boeck Supérieur p 151- 213

Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008), « Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study »The International Journal of Human Resource Management Vol, 19, Issue 6, P. 1152-1169.

Parent-Rocheleau, X ; Simard, G ; Bentein, K et Tremblay, M (2016) « L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif» Département des relations industrielles, Université Laval, Vol :71-1, P.109-132

Rao, T.V. (2004). Performance Management And Appraisal Systems, New Delhi: Response Books-Sage.

Ratelle, C-F; Baldwin,M-W ; Vallerand, R-J (2005) « On the cued activation of situational motivation » Journal of Experimental Social Psychology 41 (2005), P.482–487

Samuel Aryee, Fred O. Walumbwa, Reuben Mondejar and Chris W. L. Chu (2015) "Accounting for the Influence of Overall Justice on Job Performance: Integrating Self-Determination and Social Exchange Theories", Journal of Management Studies, March 2015

Simard, G. ; Doucet, O. ; Bernard, S. (2005) « Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice » Relations industrielles / Industrial Relations Volume 60, numéro 2, p. 296-319.

Simon, A ; Fall, A ; Carassus, D. (2015) « La construction d'un baromètre pour mesurer la « performance RH » en milieu public : une application dans le contexte local », Gestion et Management public 1/2015 (Volume 3 / n°3), P.5-31.

T. T. Selvarajan & Peggy A. Cloninger (2011) « Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study » The International Journal of Human Resource Vol 23, Issue 15, 2012, P.3063-3084

Taylor, S ; Tracy, K- B ; Renard, M-K ; Harrison, J-K ; Carroll, S-J (1995) Due Process in Performance Appraisal: A Quasi-experiment in Procedural Justice » Administrative Science Quarterly, vol.40, P.495-523

Trudel J. M., Saba T., Guérin G., (2005) « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », Revue internationale sur le travail et la société, vol. 3, nº 2, p. 406-435.

Vallerand, R-J; Pelletier, L-G ; Koestner,R (2008) « Reflections on Self-Determination Theory » The Canadian Psychological Association 2008, Vol. 49,n° 3, P.257–262

Victor Y. Haines III et sylvie St-Onge (2012) : Performance Management effectiveness : practices or context ?, The International Journal of Human Resource Management 1158-1175

Yu, S; Chang, C. (2014) « The mediating role of organisational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organisational commitment » The international journal of human resource management, 2014 vol 225 , n°8, p. 1131-1148.

LA RSE : UNE OPPORTUNITE DE DEVELOPPEMENT ET UN LEVIER DE COMPETITIVITE DE LA PME MAROCAINE

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

Fatima Zahra ALAMI
Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Casablanca
Laboratoire GECIAS « Gestion des compétences, de l'innovation et des aspects sociaux des organisations et des économies »
alamifz2@gmail.com

Résumé
Le comportement face à la RSE dans la PME est bien différent de celui des grandes entreprises (Frimousse, 2013 ; Jenkins, 2004). Plusieurs auteurs considèrent que « la RSE n'est que très faiblement intégrée » dans leurs stratégies (Capron & Quairel- Lanoizelée, 2007). D'autres précisent qu'il s'agit plus d'une réorientation profonde de la logique, du management, de la stratégie de l'entreprise, et donc de la vision stratégique vers une approche de durabilité (Addelineau & Cromarias, 2011 ; Saulquin & Schier, 2007). L'engagement des PME dans une démarche RSE est au Maroc soutenu par la vision du dirigeant et commence fort heureusement à être beaucoup plus formalisée.
Notre présent article vise à réfléchir sur l'intérêt d'instaurer la démarche RSE dans la PME marocaine, et expliquer comment elle peut représenter une opportunité de développement et un levier de compétitivité de la PME marocaine.
Mots clés : RSE, PME, dirigeant, opportunité, développement, compétitivité.

Abstract:
The behavior in the face of the social responsibility of the enterprise in the SME is very different from that of large companies (Frimousse, on 2013; Jenkins, on 2004). Several authors consider that "the social responsibility of the enterprise was very weakly integrated" in their strategies (Capron and Quairel-Lanoizelée, on 2007). Others specify that it is more about a deep reorientation of the logic, of the management, of the strategy of the company, and thus about the strategic vision toward an approach of durability (Addelineau and Cromarias, on 2011; Saulquin and Shier, on 2007). The commitment of the SME (Small and medium –sized enterprise) in the approach of " social responsibility of companies" is in Morocco supported by the vision of the leader (manager) and starts fortunately strong to be much more formalized.
Our present article aims to think about the interest to establish the approach "social responsibility of companies" in the Moroccan SME, and explain how it can represent a development opportunity and a level of competitiveness of the Moroccan SME.

Keyword :
Social responsibility of companies, SME, manager, opportunities, development, competitiveness.

Introduction :

Dans toute économie, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) jouent un rôle incontournable. Un rôle qui se présente, fort clair, en termes de création d'emploi et de réalisation de valeurs ajoutées dans différents piliers économiques. Par ailleurs, nous vivons, dans un environnement en perpétuel changement et en fort essor technique et technologique, aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale. Les PME, se trouvent alors, dans la nécessité de suivre ce changement afin de garantir leur développement et avec lui leur pérennité. Dès lors, les dites firmes sont amenées à mettre en question et à maintenir leur performance.

Dans ce cadre, l'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux de l'organisation (Asselineau & Cromarias, 2011), et la vision stratégique du dirigeant doit ainsi intégrer des principes de responsabilité sociale. Aussi, cette vision stratégique reflète toute son importance car elle permet d'expliquer les actions stratégiques mises en place dans le cadre des stratégies compétitives et de se focaliser sur le caractère non formel de la PME (Allain, 1999 ; Smida & Condor, 2001). La responsabilité sociale des PME en tant que stratégie compétitive dépend des facteurs culturels ou religieux (Ciliberti &al., 2008 ; Lepoutre & Heene, 2006). Torrès (2000,2003) explique cela par l'effet de la proximité qui caractérise les PME.

Dans le moment où, les grandes entreprises, ont dépassés la sphère financière afin de changer leur système de mesure de la performance, Chow et al. (1997), abordent dans ce sens d'autres volets, notamment des volets stratégiques et managériaux. Or, les études des indicateurs de performance dans la PME restent encore peu nombreuses.

Notre problématique est formulée comme suit: « En quoi et comment la RSE peut-elle représenter une opportunité de développement et un levier de compétitivité de la PME Marocaine ? » Telle fut notre question de départ. L'objectif étant de comprendre mieux la RSE en tant que stratégie compétitive appliquée dans les PME et surtout, comment la RSE peut-elle être un levier de compétitivité et participer à la performance dans la PME marocaine.

Nous n'ignorons pas que la notion de responsabilité est par nature complexe non seulement parce qu'elle engage autrui, mais aussi vu qu'elle lie plusieurs dimensions dans le même individu à la fois citoyen et manager responsable et innovateur, pour le bien social. Aussi, pour que la PME soit responsable et que sa démarche RSE soit un levier de compétitivité et de maintien de sa performance, il est utile de signaler que l'innovation responsable peut souvent, représenter un pilier immuable et permettre au gestionnaire de prendre conscience de façon opérationnelle des possibilités d'action au service de l'entreprise et de la société.

Dans ce champ de vision si l'anticipation est un élément clé, il n'est pas du tout évident que celle-ci soit possible de façon complète et exhaustive. En fait l'innovation d'un scientifique ou celle d'un responsable marketing peut induire une porosité sectorielle inconnue à ses débuts. Et donc une innovation dans un secteur X peut avoir une incidence sur d'autres secteurs.

Ainsi, l'innovateur responsable ne sera pas dans ce sens un salarié comme les autres, et pensera en tant qu'innovateur, à réfléchir autour de l'impact direct de son innovation et à poser un regard sur les modes de vie pour la société dans laquelle il évolue dans son ensemble.

La RSE pour les PME a crée un réel débat au MAROC, vu qu'elle reste une expertise à mettre en place en urgence. Mais le problème qui se pose assez souvent, est que ses normes et ses certifications sont plus adaptées aux grandes entreprises. Ce qu'il ne faut pas omettre c'est que La PME marocaine représente 98°/° du tissu économique et donc mérite l'attention de tous les chercheurs. Découvrons à présent comment la RSE donc peut représenter une opportunité de développement.

1. RSE : une opportunité de développement

La problématique des PME est une nouvelle thématique qui absorbe l'intérêt des chercheurs dans plusieurs pays, voire leur majorité. Les motivations éthiques des entreprises à la RSE stipulent que l'engagement de l'entreprise en RSE peut être poussé par des valeurs personnelles et éthiques. Ces théories sont fondées sur des principes éthiques qui approuvent les relations entre les entreprises et la société. L'idée maîtresse est que les entreprises doivent garantir la tenue d'une société harmonieuse, et en parallèle cela se répercutera positivement sur son activité.

Nous n'ignorons pas que les PME jouent un rôle important dans l'économie marocaine car elles représentent une source d'emploi par excellence. Or elles ont des difficultés à se maintenir en activité et à développer une performance sociale et économique face à des exigences toujours plus grandes de compétitivité entraînées par la mondialisation. Cependant, une des qualités présentes dans ces PME est la flexibilité qui s'accompagne souvent d'une structure familiale.

Le dernier aspect n'est pas sans présenter des inconvénients quant à l'attitude des dirigeants et leur mode

de sélection et d'apprentissage qui ne privilégie pas souvent les qualités de négociateur. Ceci peut générer des structures centralisées ne favorisant pas toujours la recherche de consensus avec les autres acteurs de l'entreprise ainsi que des comportements participatifs tant individuels qu'entre les groupes. La PME représente un champ de recherche dans le cadre de notre article, et il est utile de préciser que suite à notre étude empirique nous avons découvert qu'il y'a souvent absence de prévision du futur de l'entreprise. Le propriétaire- dirigeant de la PME est totalement concentré sur l'activité opérationnelle à court terme, au détriment des activités à plus forte valeur ajoutée et des réflexions stratégiques. La réflexion devra être tournée vers le développement du potentiel humain puisqu'il constitue un levier de changement socio-économique capital pour l'avenir de l'entreprise. Aussi, si la PME est inscrite dans une démarche RSE, elle sera à même de retrouver des voies d'amélioration de son niveau de compétitivité, par la contribution au développement socio-économique de l'organisation.
Nous avons appliqué la méthode de recherche action, à travers le recueil de donnée de recherche via l'intervention et les entretiens semi-directifs dans 140 PME casablancaises.
Nos analyses et traitement des entretiens sont en cours de réalisations. Nous présenterons dans l'article les résultats partiels, et les résultats finaux feront l'objet d'un futur article.
Nous avons découvert que les motivations éthiques des entreprises à la RSE stipulent que l'engagement de l'entreprise à la RSE peut être poussé par des valeurs personnelles et éthiques. Ces théories se basent sur des principes éthiques qui approuvent les relations entre les entreprises et la société. L'idée principale est que les entreprises doivent garantir une bonne société, ce qui ne peut être qu'une bonne chose pour elles. Les théories normatives des partenaires sont toujours présentées au niveau de ce groupe d'approches même si nous avons considéré la théorie des parties prenantes parmi les théories intégratives. Cette théorie est perçue comme une théorie normative parce que la société attend une considération éthique, de la part de l'entreprise, à tous les intervenants. Néanmoins, la théorie normative des parties prenantes ne se contente pas de la relation entre une entreprise et la société, mais confirme six autres principes pour fonder les relations basées sur l'équité à savoir : le sacrifice, la justice, la coopération, la possibilité de resquillage, l'avantage mutuel et l'acceptation volontaire des avantages des régimes de coopération.
Dans le même groupe des approches normatives on trouve aussi l'approche du bien commun qui se place entre l'approche des parties prenantes et le développement durable. L'analyse de la notion de bien commun, repose sur la connaissance de la nature humaine et son accomplissement. Le groupe des théories éthiques se base sur l'utilité du leadership stratégique, ainsi que sur les valeurs personnelles de l'équipe dirigeante, ce qui traduit les choix responsables de l'entreprise. Dans ce sens, nous avons détecté deux théories:
La première est la théorie du leadership stratégique qui se base sur les valeurs de l'équipe dirigeante. Les recherches ont montré le rôle des valeurs personnelles dans les actions organisationnelles et plus exactement sur l'engagement responsable des entreprises. Les managers "agissent en fonction des représentations qu'ils se font". En outre, ces représentations impactent énormément le comportement du manager.
La deuxième théorie est la théorie de l'échelon supérieur. Elle a vu le jour grâce aux travaux de Hambrick et Mason, qui proclament que l'Homme est le principal acteur qui permet de comprendre les comportements organisationnels. Les chercheurs reconnaissent l'influence importante des dirigeants sur les comportements des entreprises. Les deux auteurs précédents ont confirmé que "les comportements de ces dernières seraient le reflet des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante". Les managers interprètent l'environnement à partir de leurs valeurs personnelles et de croyances en répercutant ces interprétations sur les comportements organisationnels.

Dans ce volet, nous pouvons déduire que les entreprises s'engagent dans la RSE, suite aux raisons morales et éthiques des individus, à savoir les chefs d'entreprises et les employés, au sein de l'entreprise. Par conséquent, un impact positif sur la société est engendré, indépendamment des pressions des parties prenantes. En bref, nous pouvons souligner que la principale motivation selon ce groupe est "l'éthique individuelle et les valeurs des dirigeants.

1.1. La responsabilite sociale des entreprises (RSE)

1.1.1 Les différentes théories de la RSE

La théorie peut être définie comme l'ensemble de propositions, liées d'une façon logique, qui étudient un ensemble d'observations. En partant de cette idée, les chercheurs et les théoriciens ont tenté d'étudier le concept de la RSE afin d'élaborer des théories explicatives de ce phénomène. Pourtant, nous pouvons remarquer qu'il existe plusieurs définitions à la RSE au niveau de la littérature, ce qui traduit une incohérence au niveau des études faites sur ce concept. De même, nous constatons

l'existence de plusieurs théories traitant la RSE. Cette multiplicité est expliquée selon la façon par laquelle le chercheur conceptualise le phénomène de RSE. Par exemple, si nous nous intéressons à l'étude des aspects financiers de la RSE, nous aurons intérêt à traiter la théorie des parties prenantes et analyser profondément les effets de la RSE sur les bénéfices des actionnaires. De même, la théorie de la légitimité nous aidera à comprendre les effets du reporting environnemental de la firme, etc.

Bien qu'un nombre important de ces théories est disponible dans la littérature à savoir: (théories : politique, institutionnelle, de la légitimité, du capital social, du contrat social, des parties prenantes, de l'agence, etc.), il convient de préciser qu'au niveau de cette section nous nous concentrerons seulement sur l'étude des sept théories, qui sont les plus fréquemment débattues et souvent soulignées dans la littérature. Toutefois, nous ne détaillerons pas les théories, mais nous les présenterons brièvement afin de montrer le lien entre chacune des sept théories et la RSE.

La théorie du contrat social

La théorie du contrat social a été déduite grâce à des théories politiques du contrat social de Rousseau, Hobbes et Locke, dans le but d'expliquer la relation entre l'entreprise et la société (Aras G., et Crowther D. (2008)). Le principe de la théorie du contrat social consiste à la façon par laquelle l'entreprise peut être liée à la société. D'après Moir L. (2001), l'entreprise doit manifester un comportement responsable, non seulement parce que cela tend vers la réalisation de son intérêt commercial, mais parce qu'elle fait partie de la perception de la société pour la fonction de l'entreprise.

En d'autres termes, selon cette théorie, une entreprise est vue comme une institution sociale et doit se relier avec d'autres structures sociales afin de contribuer à l'amélioration de la vie en société. En outre, d'après ce paradigme de contrat social, l'entreprise et la société sont considérés comme des partenaires égaux, ou chacun dispose d'un ensemble de droits dont il va bénéficier, de devoirs et de responsabilités à assumer de manière réciproque.

Par conséquent, la relation qui existe entre l'entreprise et la société est marquée par la réciprocité directe et indirecte. Autrement dit, d'une part, l'entreprise dépend de la société en termes de ressources humaines et matérielles et nécessite le soutien continu de cette dernière, d'autre part, la société attend que l'entreprise mènent des actions socialement responsables, puisque les entreprises détiennent un grand pouvoir dans plusieurs domaines qui peuvent impacter positivement ou négativement la société (Lantos G. P. (2001)).

La théorie des parties prenantes

La question centrale de la théorie des parties prenantes (stakeholders) est qui est important pour une entreprise et à qui elles devraient prêter attention (Mitchell R.K., Agle B.R., et Wood D.J. (1997)). Selon Mitchell et al. , l'entreprise entretient des relations avec plusieurs acteurs, non seulement les actionnaires ou "stakeholders", mais des partenaires intéressés ou touchés par les activités et les décisions de l'entreprise à savoir: les clients, les fournisseurs, les salariés, la société en général.

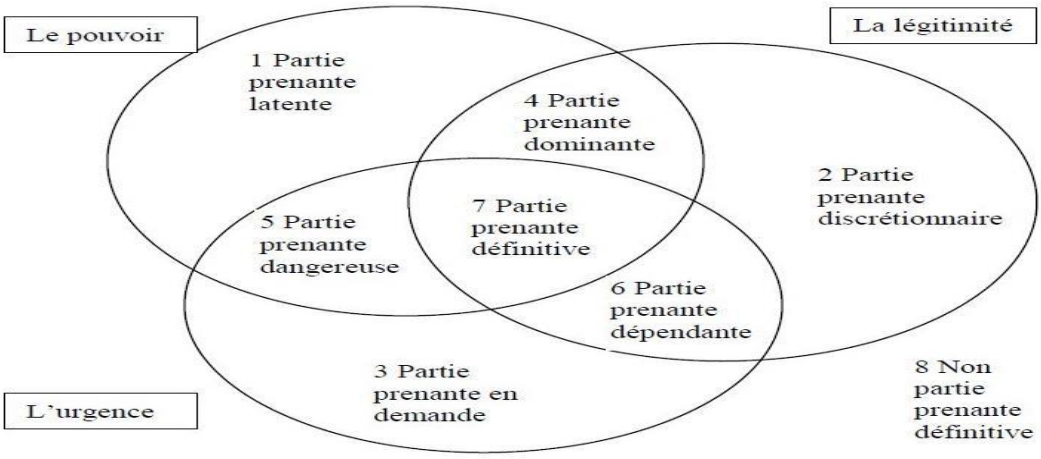


Figure 4: La typologie des parties prenantes de Mitchell et al (1997)

Source: Mitchell et al. (1997).

Au niveau de la littérature organisationnelle, on ne relève pas une divergence des définitions

attribuées aux parties prenantes. Cependant, la littérature montre un véritable problème dans la désignation des acteurs qui sont les plus impactés par la réalisation des objectifs de l'entreprise, ainsi que, les acteurs qui une importance particulière de la part de l'organisation (Mitchell et al., (1997).
La théorie des parties prenantes est venue pour donner du sens à la notion de RSE. Toutefois, lorsque nous parlons de la responsabilité envers la société nous désignons la responsabilité envers les parties prenantes. Dans ce sens, Freeman suggère un certain nombre d'approches de cette théorie dont on retient les trois suivantes : une approche descriptive, instrumentale et normative (Donaldson et Preston, (1995)).
D'une part, les approches descriptives et instrumentales supposent qu'elle existe une relation contractualiste entre la firme et ses parties prenantes (Hill C.W.L., et Jones T.M. (1992)). Elles commentent la nature des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes ainsi que l'importance accordée par l'entreprise pour répondre aux attentes de ces acteurs. D'une autre part, l'approche normative de la théorie transforme les constats en des observations pour un comportement plus juste.
Par conséquent, en se basant sur ces approches issues de la théorie des parties, on contribue au développement des fondements théoriques de la notion de RSE. Ces échelonnements des fondements favorisent de nouvelles conceptions de la RSE. Ceci a été le point de départ d'un autre courant de recherche qui vise à étudier le lien entre la performance sociale des entreprises (PSE) et la performance financière (PF) de celles-ci.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Selon Pfeffer en 1978, "cette théorie laisse l'entreprise dépendante de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie" Capron (M., et Quairel-Lanoizelee F. (2007)). Ainsi, la vulnérabilité d'une entreprise provient de son besoin en ressources qui sont détenues par son environnement. La firme se voit en obligation d'ajuster ses actions par rapport aux demandes des autres acteurs afin de persister dans cette situation.
La théorie des ressources financières ou "Slack resources theory" spécifie qu'une bonne PFE est le résultat d'une abondance des ressources financières, ce qui permettra à l'entreprise de mener aisément des actions sociales et par conséquent l'atteinte d'une performance sociale. Le postulat de cette théorie est que si les ressources financières sont largement suffisantes dans une entreprise, elle pourra s'investir dans des domaines à caractère social et garantir une bonne PSE par la suite. En outre, une bonne PSE pourra résulter d'une bonne PFE.

Les théories néo institutionnelles de la légitimité

Cette approche se focalise sur l'environnement institutionnel de l'organisation. Selon les auteurs de cette théorie, il existe à l'extérieur des entreprises un ensemble de normes, de cultures et de modèles organisationnels qui impactent leurs structures et leurs styles de management (Meyer, J. W., et Rowan, B. (1997)).
Les parties prenantes sont considérées comme des acteurs très influents qui se dotent de certaines valeurs humanitaires et manifestent des inquiétudes d'ordre social et environnemental. Par exemple, si une entreprise dont l'activité est polluante, établit un partenariat sans aucun compromis avec une ONG qui défend l'environnement, elle érigera l'image de sa responsabilité. Ceci émane de la confiance octroyée aux ONG par les médias et le public, en matière d'environnement. En général, l'ensemble de ces acteurs exercent une grande influence sur la légitimité de l'entreprise à travers sa notoriété.
Par conséquent, la légitimité est considérée comme "l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales" (Capron, M. et Quarel-L, F. (2007)). Autrement dit, les entreprises légitimes qui opèrent dans un environnement institutionnalisé, arrivent à bénéficier d'un soutien sans prendre en considération leur valeur intrinsèque et sans être soumises à une évaluation précise. Par contre, lorsqu'une organisation se présente selon les règles générales, il peut avoir une différence entre ses activités réelles et ses apparences via la société, surtout quand il est difficile d'en mesurer les résultats (Meyer, J. W., et Rowan, B. (1997)). Dès lors, et face à l'influence exercée sur les entreprises par leur environnement institutionnel, elles vont opter pour l'institutionnalisation de leur champ organisationnel.
En guise de conclusion, nous pouvons souligner que les postulats de cette théorie expliquent le développement des pratiques de reporting social, de référentiels, de normes et de labels, etc. En conséquence, les entreprises, qui opèrent au sein d'un contexte d'incertitude et de risque de dégradation de réputation, se lancent dans ces pratiques qui influencent positivement les parties prenantes, ce qui contribue au processus d'institutionnalisation de la RSE.

La théorie du leadership stratégique

La naissance de la théorie du leadership stratégique résulte des travaux des deux auteurs: Hambrick et Mason précisent selon cette théorie, que pour comprendre les comportements organisationnels, il faut se référer à un seul acteur qui est l'Homme. Par conséquent, les traits personnels des membres de l'équipe dirigeante traduisent le comportement de l'entreprise.
Autrement dit, les dirigeants traduisent les stimuli environnementaux à partir de leurs propres valeurs personnelles et de croyances et mènent des comportements organisationnels adaptés à leur image (Thomas A.L., et Simerly R.J. (1995)). Ainsi, selon Wood D. J. (1991), nous pouvons affirmer que "la responsabilité de l'entreprise n'est pas réalisée par des acteurs organisationnels abstraits mais bien par des acteurs humains".
Tout de même, nous constatons que la dimension volontariste des organisations est présente et que les comportements de ces dernières ne sont qu'une traduction des actions humaines. Plus particulièrement, d'après ces postulats, nous proposons que le comité de direction et le PDG (Président Directeur Général) soient deux acteurs importants dans l'étude et l'analyse des comportements organisationnels (Thomas et Simerly, 1995)).
Enfin, les théories citées ci-dessus représentent les théories les plus couramment traitées et liées à la RSE. Toutefois, nous devons préciser qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive puisqu'il existe dans la littérature plusieurs autres théories (Klimosky R. (1991)), à l'exemple de la théorie comportementale et la théorie de l'échange sociale. En outre, l'utilisation de ces multiples théories montre la complexité de définir et de comprendre la notion de RSE d'où l'existence des différentes définitions liées à ce concept.
Donc à partir de ce constat, il est possible de ceindre la définition de la RSE, grâce aux théories qui se sont développées jusqu'à nos jours en fonction des liens qui existent entre l'entreprise et la société (Gond J.P., et Matten D. (2007)).

1.2. Les motivations à la RSE :

Nous avons évoqué plus haut, les conditions de naissance du concept de RSE dans le monde. On va reprendre ici de manière plus ciblée les motifs possibles qui peuvent pousser une entreprise à s'impliquer socialement. Il est sans doute pertinent de se demander : "Pourquoi la RSE ?" Il est évident que les motivations à la RSE varient selon les pays et les cultures, mais nous pouvons distinguer les grands facteurs de motivation possibles pour la RSE.
Plusieurs théories ont identifié les motivations d'engagement des entreprises dans la RSE Garriga et Mele (2004) ont cité quatre catégories théoriques qui peuvent expliquer les raisons qui poussent les entreprises à s'engager dans la RSE.

1.2.1. Les motivations instrumentales

Dans un premier lieu, la première catégorie est celle des approches instrumentales qui stipule que l'engagement dans la RSE, procure des avantages économiques qui sont les plus importants. Dans cette première approche de la RSE, les deux auteurs ont identifié trois types de considérations théoriques instrumentales :
La première est de maximiser la richesse des actionnaires est mesurée par la valeur des actions de la société. D'après Milton Friedman : "«La Responsabilité Sociale des Entreprises est d'accroître ses profits" (Friedman, F. (1970)), il proclame que les débats autour de la RSE manquent de rigueur.
De plus, il ajoute que « seuls les hommes peuvent avoir des responsabilités, vrai semblablement, les individus qui doivent être responsables sont les hommes d'affaires, donc les propriétaires individuels ou les dirigeants d'entreprise» Friedman, F. (1970).. Pour lui, le dirigeant d'entreprise est l'employé des propriétaires de l'entreprise que se soit une entité publique ou privée. Sa responsabilité vis-à-vis des propriétaires consiste à générer plus d'argent tout en respectant la loi et la coutume éthique. Par conséquence, si la RSE ne rapporte pas des bénéfices, les dirigeants ne peuvent pas s'engager dans cette dernière.

La deuxième, concerne le maintien d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise grâce à ses capacités. Par exemple, la capacité de satisfaire plusieurs acteurs en même temps et de construire des relations avec eux. Pour accroître des avantages concurrentiels importants, l'entreprise doit investir dans la création des produits novateurs afin de répondre aux exigences de ces acteurs, ce qui va l'aider à améliorer sa situation.

La dernière considération, citée par les deux auteurs précédents, est un motif de commercialisation. Selon cette approche, la RSE se voit comme un outil de marketing, qui permettra à l'entreprise de

construire son image de marque auprès des consommateurs. Elle pourrait même proposer des produits différenciés sur le marché, par rapport à d'autres concurrents, en leur procurant des caractères socialement responsables (Smith W. et Higgins M. (2000)).

Ainsi, les approches théoriques instrumentales nous ont permis de déceler trois considérations théoriques instrumentales pour expliquer la motivation des entreprises pour la RSE et qui peuvent se résumer en: la maximisation de la richesse des actionnaires, le maintien d'un avantage concurrentiel et la cause de commercialisation.

Des études empiriques ont confirmé les théories de catégorie instrumentale de motivation identifiée par Garriga et Mele. Les entreprises s'engagent dans la RSE car elles croient que cet

engagement leur sera bénéfique dans le futur. Au niveau de cette première approche, nous identifierons, du point de vue empirique, l'ensemble de ces motivations qui expliquent l'engagement des entreprises dans la RSE:

Figure 6 : Motivations instrumentales de l'engagement des entreprises dans la RSE

1.2.2- Les motivations politiques

Plusieurs concepts et théories qui semblent être plus philosophiques, sont abordés dans ce groupe, comme le concept du constitutionnalisme social de l'entreprise, l'entreprise citoyenne, ou encore de la théorie du contrat. Dans cette optique nous pouvons citer les théories suivantes:
Le premier concept au niveau de cette approche est le constitutionnalisme social de l'entreprise. Ce concept suppose que l'entreprise en tant qu'institution sociale, se dote d'un pouvoir social, qui doit être exploité de façon responsable. Si une société estime qu'une entreprise n'assure pas suffisamment ses responsabilités, une autre institution prendra le relais et assumera ces responsabilités. Ainsi, l'entreprise doit agir de manière responsable afin de conserver son pouvoir social qui s'élargit avec les responsabilités que cette dernière doit assumer (Garriga et Mele, (2004)).

Le deuxième concept est la théorie du contrat social, qui reconnaît un contrat social qui suppose que l'entreprise a des obligations envers la société (Garriga et Mele, (2004)).

En effet, "la présence de l'entreprise dépend de l'acceptation de la société. Il en résulte que, les entreprises sont des institutions sociales qui existent à travers le consentement du public" Donaldson T., et Dunfee T. W. (1994)).

Cette approche souligne l'importance de la société pour l'existence et la survie de l'entreprise, ce qui met l'entreprise dans l'obligation de veiller non seulement sur ses bénéfices, mais aussi sur le bien-être de la société. Ainsi, le contrat social est conditionné par l'existence d'un consentement et un choix, chez les deux parties, afin de supporter le contenu du contrat.
"Le contrat n'est pas une sorte d'accord qui définit les devoirs, les droits des individus et des groupes de

la société" (Klonoski R.J. (1991)). Hasnas (1980), stipule que la théorie du contrat social souligne l'importance des sociétés à réaliser leurs objectifs ainsi que sur la satisfaction de leurs parties prenantes, sans contraindre aucune loi.
Le dernier concept dans l'approche politique, est la théorie de l'entreprise citoyenne, qui peut être traduite de trois façons. La première interprétation, est la version limitée de la citoyenneté de l'entreprise. La deuxième interprétation, est l'intégration des attentes de la société dans la stratégie de l'entreprise. Quant à la troisième interprétation, elle suggère que l'entreprise prend la place du gouvernement qui n'arrive pas à protéger les droits de ses citoyens : droits civiques, sociaux et politiques (Matten D., Crane A., et Chapple W. (2003)).
En résumé, la catégorie politique suppose que les entreprises qui s'engagent dans la RSE, la considèrent comme une obligation envers la société et non pas comme une opportunité, à l'encontre de la catégorie instrumentale. Les théories politiques nous ont aidées à mettre l'accent sur un ensemble de motivations qui expliquent les engagements des PME à la RSE.
Parmi ces motivations nous citons :

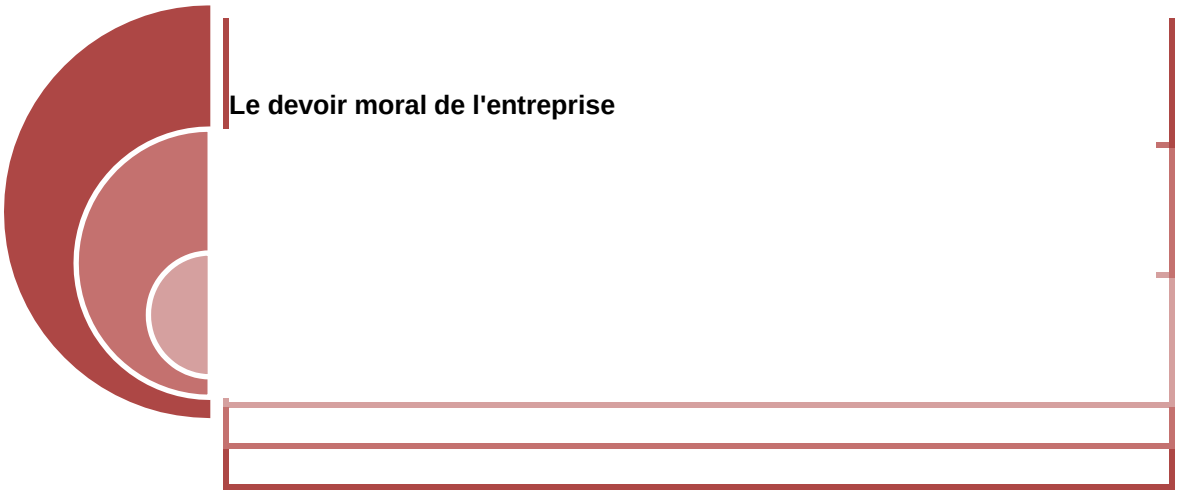


Figure 7: Motivations politiques de l'engagement des PME dans la RSE

1.2. 3. Les motivations intégratives

A ce niveau, il est judicieux de clarifier les motivations des entreprises à intégrer des exigences sociales et environnementales dans leurs décisions afin de se garantir une bonne image fondée sur la légitimité et le respect. Nous pouvons citer les théories suivantes : le concept de la performance sociale des entreprises, la théorie de gestion des enjeux, la théorie des parties prenantes. Pour Garigga et Mele, les théories intégratives sont construites en se référant à la phrase suivante "La principale raison de la RSE, est la croyance que l'existence des entreprises dépend de la société". Les demandes d'ordre social imposées aux entreprises doivent être considérées afin de gagner en légitimité et en respect, ce qui coïncide avec le premier niveau de la RSE de Wood, nommé le niveau institutionnel (WOOD D. J. (1991)). Néanmoins, les demandes sociales varient en fonction du temps, la situation et du lieu. Face au manque du cadre fixe pour faire face à ces changements, les entreprises ne s'adaptent pas facilement et ne réagissent qu'avec difficulté.
La première théorie de cette approche est basée sur le concept de la Performance Sociale des Entreprises (CSP), qui a été célébré par Carroll en 1979. En premier lieu, ce dernier a identifié trois domaines pour construire la RSE : économique, juridique et éthique (Carroll A.B., et Schwartz M.S. (2003)). Les entreprises sont affrontées à plusieurs obligations envers la société dans chacun de ces trois domaines cités, en admettant ces obligations la société tire sa légitimité.
L'approche intégrative identifie aussi la théorie de gestion des enjeux, appelée également la théorie de réactivité sociale. Cette théorie cherche à identifier et à combler les lacunes entre, la performance attendue par la société et la performance réelle de l'entreprise. Elle contribue à la minimisation des risques des changements de la demande sociale en indiquant le processus d'évaluation et en gérant les enjeux sociaux et politiques (Garriga et Mele, (2004)). Par conséquent, la théorie de gestion des enjeux peut aussi être perçue comme un guide pour satisfaire la demande sociale.
La dernière théorie faisant partie de ce groupe d'approches, est la théorie des parties prenantes. Chaque groupe de parties prenantes a le droit de ne pas être traité comme un

moyen pour un objectif, et doit donc contribuer à la détermination de la stratégie future de l'entreprise qui répond à son intérêt (Freeman R.E., et Evan W.M. (1990)). Selon Von, il est important d'identifier les parties prenantes pour pouvoir gérer la RSE (Von Paumgartten P. (2003). Les sociétés ont besoin d'être accaparées par les besoins, les espoirs et le pouvoir des parties prenantes (Jenkins H.M., et Yakovleva N. (2006)). Ainsi, les entreprises devraient rendre des comptes à toutes ses parties prenantes et non seulement ses actionnaires. Plusieurs approches utilisées pour définir les parties prenantes (Mitchell R.K., Agle B.R., et Wood D.J. (1997)). En premier lieu, les parties prenantes peuvent être définies comme "des groupes qui sont vitales pour la survie et le succès de l'organisation" Wood A. M., Maltby J., Stewart N., et Joseph S. (2008)). Ces groupes se composent de plusieurs acteurs: actionnaires, employés, clients, fournisseurs et organismes gouvernementaux clés (Klonoski R.J. (1991)). En deuxième lieu, les parties prenantes sont donc perçues comme : «des groupes ou des individus qui affectent ou peuvent être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise» (Freeman R.E. (1984)).

Dans l'ensemble, les auteurs des théories d'approches intégratives estiment que l'existence des entreprises dépend de la société. Ils expliquent que l'engagement des entreprises en RSE dépend de plusieurs acteurs: les clients, la réglementation, les ONG et les autres organismes internationaux, les investisseurs, etc.
Par ailleurs, certaines similitudes se présentent entre les théories politiques et les théories d'intégrations. D'une part, la théorie politique s'intéresse au rôle social de l'entreprise dans la société, d'autre part, la théorie intégrative traduit la façon d'intégrer les exigences sociales au niveau des opérations de l'entreprise.
En résumé, la catégorie des motivations intégratives, est souvent représentée à travers les motivations suivantes

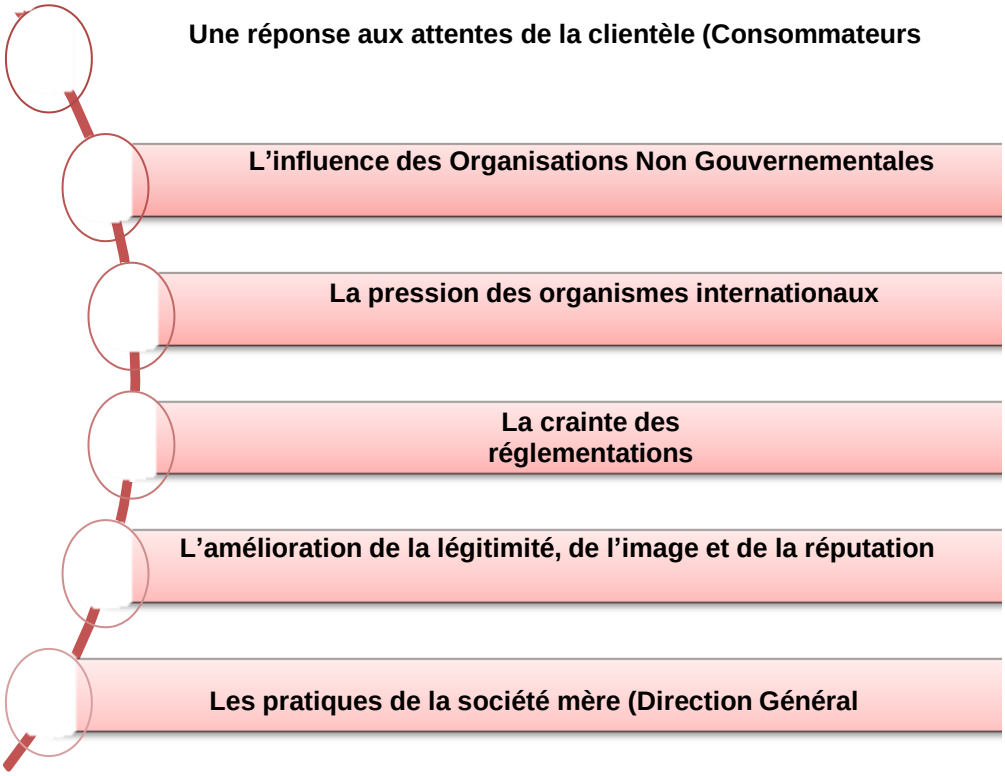


Figure 8 : Motivations intégratives de l'engagement des entreprises dans la RSE

1.2. 4- Les motivations éthiques

Finalement, la quatrième catégorie est celle des approches éthiques, elle stipule que l'engagement de l'entreprise en RSE peut être poussé par des valeurs personnelles et éthiques. Ces théories se basent

sur des principes éthiques qui approuvent les relations entre les entreprises et la société. L'idée principale est que les entreprises doivent garantir une bonne société, ce qui ne peut être qu'une bonne chose pour elles. Les théories normatives des partenaires sont toujours présentées au niveau de ce groupe d'approches même si nous avons considéré la théorie des parties prenantes parmi les théories intégratives. Cette théorie est perçue comme une théorie normative parce que la société attend une considération éthique, de la part de l'entreprise, à tous les intervenants (Freeman R.E., (1984)).
Néanmoins, la théorie normative des parties prenantes ne se contente pas de la relation entre une entreprise et la société, mais confirme six autres principes pour fonder les relations basées sur l'équité à savoir : le sacrifice, la justice, la coopération, la possibilité de resquillage, l'avantage mutuel et l'acceptation volontaire des avantages des régimes de coopération (Carroll A.B et Buchholtz A.K, (2006)).
Dans le même groupe des approches normatives, nous trouvons aussi l'approche du bien commun qui se place entre l'approche des parties prenantes et le développement durable. L'analyse de la notion de bien commun, repose sur la connaissance de la nature humaine et son accomplissement (Garriga et Mele, (2004)).
Le groupe des théories éthiques se base aussi sur les théories éthiques qui jouent sur l'utilité du leadership stratégique, ainsi que sur les valeurs personnelles de l'équipe dirigeante, ce qui traduit les choix responsables de l'entreprise. Dans ce sens, nous avons repéré deux théories :
La première est la théorie du leadership stratégique qui se base sur les valeurs de l'équipe dirigeante. Les recherches ont montré le rôle des valeurs personnelles dans les actions organisationnelles et plus exactement sur l'engagement responsable des entreprises (Branzei O., Vertinsky I., et Zietsma C. (2000)). Les managers "agissent en fonction des représentations qu'ils se font" (Reynaud E, et Al. (2007)). En outre, ces représentations impactent énormément le comportement du manager.
La deuxième théorie est la théorie de l'échelon supérieur. Elle a vu le jour grâce aux travaux de Hambrick et Mason (1984), qui proclament que l'Homme est le principal acteur qui permet de comprendre les comportements organisationnels. Les chercheurs reconnaissent l'influence importante des dirigeants sur les comportements des entreprises. Les deux auteurs précédents ont confirmé que "les comportements de ces dernières seraient le reflet des caractéristiques personnelles des membres de l'équipe dirigeante". Les managers interprètent l'environnement à partir de leurs valeurs personnelles et de croyances en répercutant ces interprétations sur les comportements organisationnels (Thomas A.L., et Simerly R.J. (1995)).
Dans ce volet, nous déduisons que les entreprises s'engagent dans la RSE, suite aux raisons morales et éthiques des individus, à savoir les chefs d'entreprises et les employés, au sein de l'entreprise. Par conséquent, un impact positif sur la performance de l'entreprise globalement, et sur la performance des équipes tout particulièrement est engendré, indépendamment des pressions des parties prenantes. En bref, nous pouvons affirmer que la principale motivation selon ce champ d'étude est "l'éthique individuelle et les valeurs des dirigeants".
Une nouvelle catégorie de motivations propres à l'entreprise peut être ajoutée, à partir de l'étude de Carroll, autre que les quatre catégories identifiées par Garriga et Mele. Cette dernière joue le rôle de catalyseur qui peut influencer le choix de l'entreprise pour adopter la démarche RSE.
Parmi ces motivations nous citons:

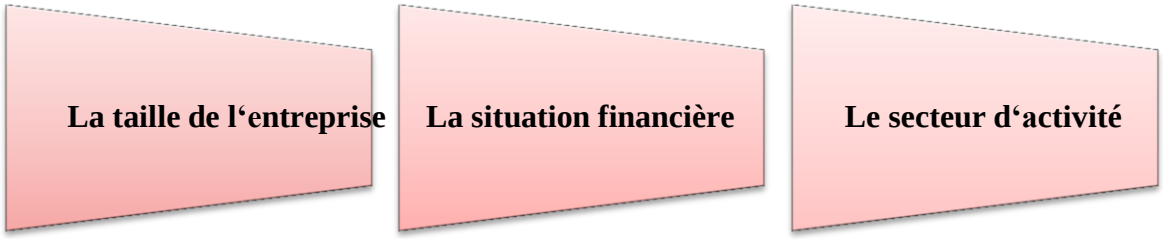


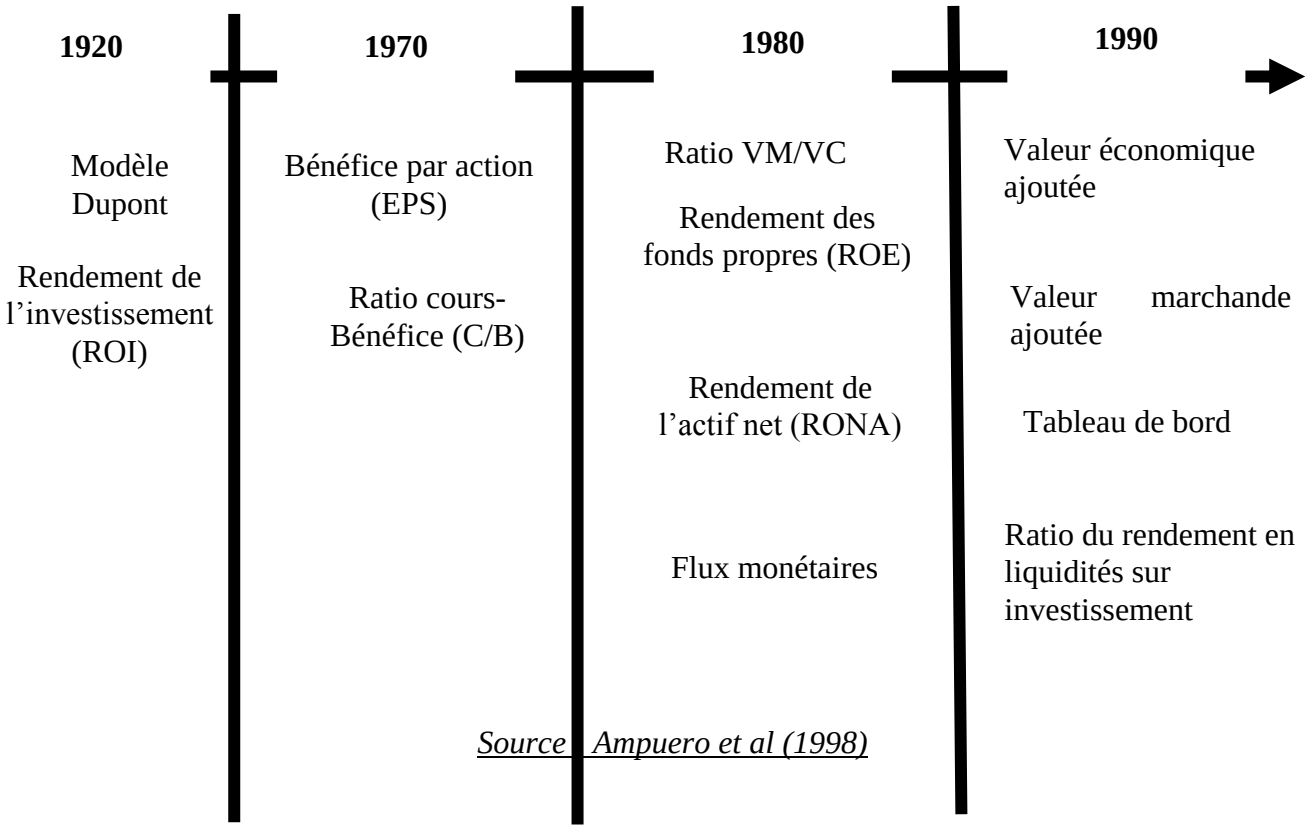
Figure 9: Motivations des caractéristiques l'entreprise

2. Comment le RSE peut être un levier de compétitivité de la PME Marocaine

2.1 RSE, compétitivité et performance :

2.1.1 RSE, Enjeux et performance

L'environnement de l'entreprise actuel est rempli d'opportunités mais de risques aussi. La plupart des entreprises sont en affaires non pas pour gérer le risque mais pour améliorer leur performance, alors que, même la recherche de l'amélioration de la performance peut s'accompagner voire générer des risques pour l'organisation.
Soumises à un environnement incertain, marqué par les crises financières, et dans le but d'atteindre l'efficacité et l'efficience, de plus en plus d'entreprises sont conscientes de l'importance de la gestion des risques.
Ainsi la RSE peut présenter dans ce champ de vision une réponse à la PME, pour être plus compétitive en appliquant la démarche RSE, et surtout mieux gérer les risques.
La performance des entreprises, a commencé depuis des années à s'élargir sur d'autres volets, touchant davantage l'aspect stratégique.
La performance présente un grand souci et une grande inquiétude. Il s'agit d'un terme ambigu qui ne possède pas de définition unique, c'est un concept polysémique ou multiforme Otley (1999).
Elle peut être abordée selon deux volets : un volet financier et un volet non financier. Au niveau du premier volet, la focalisation est davantage sur des éléments à caractère financier, le deuxième volet, s'intéresse quant à lui à des éléments hors sphère financière.
Ampuero et al (1998) mettent en évidence une partie de la littérature plus quantitative qui appréhende la performance à partir des données comptables et financières, jusqu'au milieu des années 1990, où nous voyons apparaitre des modèles plus globaux de mesure de gestion de la performance, tel que le tableau de bord équilibré[178] de Kaplan et Norton (1996).
L'évolution temporelle du concept de mesure de la performance, se fait de la manière suivante :



Source : Ampuero et al (1998)

Kaplan et Strömberg (2003) constatent l'existence d'une forte corrélation entre la liquidité sur le marché et la dette des entreprises. En effet, si le marché est liquide, les fonds du CI sont performants, c'est-à-dire, le marché est liquide parce que l'engagement des investisseurs est très important, ce qui engendre une performance des PME. Shertler (2003), Michelacci et Suarez (2000) Kaplan et Schoar (2005), ont mis en évidence, l'influence positive de la liquidité du marché. L'environnement macro et micro économique, joue aussi un rôle important dans la détermination de la performance des PME financées par le CI.
Richardson (2003), entre les périodes 1981 et 2001, constate que la performance des PME financées par le CI est supérieure à celle du S&P [179] 500.
La performance des PME financées par le CI, peut aussi être évaluée et mesurée par l'augmentation du chiffre d'affaires, le prix coté en bourse…, pour cela, on peut citer l'étude de Brav et Gompers (1997), l'étude de Kortum et Lerner (1998).

L'incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toute organisation. Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des risques de plusieurs natures : identifiés, émergents, voire indétectables et susceptibles d'affecter l'atteinte des objectifs. Ces objectifs peuvent concerner un ensemble d'activités, depuis le plan stratégique jusqu'aux activités opérationnelles, en passant par les processus et les projets, et se matérialiser en termes de résultats, d'impacts stratégiques, sociaux, opérationnels, financiers, juridiques et de capital image.

L'entreprise, quelle que soit sa taille petite moyenne ou grande, elle poursuit au travers de son activité un certain nombre d'objectifs, l'entreprise performante est celle qui est capable d'être à la fois efficace et souvent efficiente.
Il est utile de clarifier ici la notion de performance. En effet elle englobe l'efficacité et souvent l'efficience, elle résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès d'une entreprise que de l'évolution des résultats chiffrés. Mais au-delà, c'est une reconnaissance perceptible par l'environnement des améliorations et des mesures prises pour y parvenir.
Vu leur poids dans le tissu économique des pays (plus de 90 %), les PME jouent un rôle indéniable tant pour la création de richesse que pour la génération d'emploi (Edwards *et al.* 2005 ; Wolff et Pett, 2006 ; O'Regan *et al.* 2006). La recherche de la performance de ces entités devient alors une des questions qui préoccupent la communauté des chercheurs en sciences de gestion.
Dans ce sens, pour que la PME soit performante, elle se doit être compétitive ; et la RSE intervient ici pour permettre justement à la PME d'être compétitive.
Les facteurs de contexte sont à considérer quand il s'agit d'étudier les déterminants de la RSE en PME. Ils « définissent la toile de fond des obligations et des perceptions » en matière de RSE, et peuvent encourager ou contraindre l'entreprise à y adhérer (Labelle & St- Pierre, 2015). De ce fait, comme toute autre décision stratégique, l'intégration de la RSE en PME en tant que stratégie compétitive ayant un impact sur la performance des équipes, et permettant la durabilité et la pérennité de l'action, dépend aussi bien des caractéristiques personnelles du dirigeant (Jenkins, 2004), que des facteurs contextuels (Ciliberti & al, 2008).

2.1.2 RSE et vision stratégique du dirigeant

Si la PME tend vers la compétitivité, le rôle du dirigeant dans les choix stratégiques reste de grande importance. Plusieurs auteurs lient le concept de stratégie à la vision stratégique (Westley & Mintzberg,(1989). Selon Carrière (1990), ce concept peut nous aider à mieux comprendre les processus psychologiques des dirigeants. Ainsi, Allain(1999) ; Smida & Condor (2001) précisent que la vision stratégique « revêt une grande importance du fait qu'elle permet d'expliquer les actions stratégiques des PME et de mettre l'accent sur le caractère non formel qui les caractérise.
Filion (1989) a défini ce concept comme étant « une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occuper éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir », ou même « comme un rêve réaliste et réalisable » (Filion, 1996).
En stratégie, la vision est considérée comme la base de la pensée stratégique dans les entreprises (Lima, 2003). Elle reflète une image de l'organisation telle qu'on veut qu'elle devienne dans l'avenir, elle peut contenir les produits, les services, les marchés, les idéaux…(Westley & Mintzberg, 1989). De surcroît, la vision stratégique fait référence à une réflexion du dirigeant sur « ce que sera l'environnement concurrentiel, à y situer son entreprise et à développer une idée centrale, stratégique, vers laquelle il compte la diriger (Bayad & Garand, 1998)

[179] Indice boursier basé sur 500 grandes sociétés cotées sur les bourses américaines

Ainsi, la RSE peut être une stratégie compétitive au sein de la PME, grâce à la perspicacité du dirigeant, qui se fonde sur son expérience, ses réussites, et échecs précédents (Carrière, 1990). Elle ne se limite pas donc à l'idée vague de prédiction du futur. Il s'agit plus de la capacité du dirigeant et son habileté à imaginer un futur pour son organisation (Bayad & Garand, 1998).
Rajoutons un point qui nous paraît tout aussi important : le partage ! En effet s'il y'a lieu de partage de la vision du dirigeant avec ses employés, à travers un leadership stratégique (Schmidt, 1993), il suscitera la transformation des visions personnelles en une seule vision partagée. Ainsi, l'adhésion à la démarche RSE sera une action collective, et permettra indubitablement une performance collective.
La mobilisation des équipes pour un projet collective représente principalement le processus de passage de l'individuel au collectif en « engageant les cœurs et les esprits dans une démarche qui les amènera à l'action (Smida & Condor 2001). De plus, la mobilisation des équipes, conduira à une performance des équipes durable et pérenne, car le sentiment d'appartenance à la même idéologie, même vision motivera positivement les équipes et suscitera leur collaboration et investissement. Lorsqu'il s'agit de mobilisation des équipes autour d'un objectif ambitieux qui assurera le développement de l'entreprise. Morris (1987) affirme dans ce sens que le partage de la vision est conditionné par le contact personnel entre le dirigeant et les collaborateurs par la consistance en transmettant des messages cohérents aux employés dans toutes les occasions, par la consistance en transmettant des messages transmis. Filion en 1996, propose un processus d'élaboration et de partage de la vision initié par le dirigeant. Il souligne que plusieurs ingrédients sont utiles dans ce cas de figure : leadership, expertise, transparence, vision réaliste et attrayante, et finalement, la communication.
Lors de la mise en place de la stratégie RSE en tant que stratégie compétitive, l'impact sera positif sur la performance des équipes, car au niveau de la PME, il y'a prise de conscience de l'évolution et du potentiel du secteur pour déployer les attitudes positives face aux changements. Les équipes donc feront preuve de « loyauté, engagement et culture d'apprentissage » (Filion,1999) .Le dirigeant donc établira une base commune de compréhension du secteur ainsi que de ce qui est train de s'y passer.
Cette vision du contexte, de l'environnement ou cette image claire de l'évolution du secteur viendra selon l'auteur « donner un sens, une direction, une orientation au travail de chacun. Il faut qu'elle soit à la fois attrayante et préparera les esprits à la concrétisation de la vision.
Asselineau & Cromarias (2011) précisent que l'instauration d'une approche RSE implique une réflexion à tous les niveaux de l'organisation. La PME reste sans l'ombre d'un doute différente de la grande entreprise quant à l'intégration de la RSE. Courrent (2012) précise dans ce sens que la PME est plus dépendante des représentations et de l'implication personnelle du dirigeant.
Le dirigeant donc est le principal déterminant de l'impact de la stratégie RSE sur la gestion de l'entreprise, grâce à ses valeurs morales, éthiques et sociales. La motivation et l'implication du dirigeant impactera positivement la performance des équipes.
La PME se voit donc responsable envers les parties prenantes es plus significatives pour elle, et qui détiennent les ressources nécessaires pour sa pérennité et son développement.
Si l'on se base sur la théorie des parties prenantes, nous pouvons souligner que la majorité des PME marocaines s'inscrivent dans une perspective déterministe. Ainsi sa réaction est dictée, même imposée par l'environnement (Barrand & Goy, 2005). Ainsi, la PME Marocaine peut influencer ou être influencée par les parties prenantes significatives pour elle, cela renvoie à celles qui ont un impact direct sur son fonctionnement et sa survie (Aka & Labelle, 2010).
La théorie des parties prenantes stipule que l'entreprise doit tenir compte dans son processus de décision d'un ensemble de parties prenantes, et que sa responsabilité sociale réside dans sa capacité de répondre à leurs attentes. La vision stratégique implique une connaissance des parties prenantes (Morris, 1987) dont la visibilité dépend de la combinaison de pouvoir influencer l'entreprise, de la légitimité de sa relation avec l'entreprise et de l'urgence de ses revendication (Spence & al., 2007)
L'importance d'une partie prenante par rapport à une autre, revient à la vision du dirigeant. De ce fait, la RSE dans la PME repose sur une vision consensuelle qui interpelle une convergence entre les objectifs des différentes parties prenantes, dépend de la présence des principes de durabilité chez le dirigeant, et nécessite un style de leadership pour une meilleure intégration de la RSE (Fisher & al., 2009 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2010)
L'engagement visible des dirigeants est à travers la création d'un climat de travail incitant les employés à suivre le processus et à intégrer les préoccupations des parties prenantes, tout en marquant dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global.
Au Maroc, un engagement politiquement fort a été souligné parmi les principaux leviers de la RSE et du développement durable, qui s'est concrétisé dans l'initiative Nationale du Développement Humain (INDH) lancé par le Roi Mohammed IV, ainsi que le message Royal aux Intégrales de l'Investissement en 2005 (Hattaboui & Louitri, 2011). Aussi, le Maroc évolue, et vit un mouvement de normalisation en pleine

émergence (El Abboubi , El Khandoussi ;2009. N'oublions pas la dotation de la CGEM- Confédération Générale des Entreprises Marocaines) d'une charte et d'un label RSE depuis 2006.
Entre une première liste d'entreprise comptant 8 entreprises labélisées en 2008, et 72 en 2016, l'évolution au niveau de l'adaptation des entreprises marocaines à la RSE est incontestable.
Bentaleb et Benraiss-Noailles (2014) appuient cette idée et affirment que « cette appropriation accélérée de la RSE par les entreprises marocaines est due aux fait que leurs dirigeants ont toujours aspirés à la modernité que connait le pays ». Ainsi, cette démarche RSE, dans un pays baigné entre ouverture, modernité et traditions est nécessaire car elle participe indubitablement à la compétitivité et à la performance durable.

2.2 RSE synonyme de performance sociale, et donc compétitivité de la PME :

2.2.1 La performance sociale des entreprises PSE

La « corporate social performance » ou performance sociétale des entreprises (PSE) peut être définie comme l'évaluation de la capacité des entreprises à assurer leur responsabilité sociale. De sa part, Gond présente quinze modèles différents de PSE entre 1979 et 2000. Cette diversité de dimensions et de niveaux d'analyse limite la construction d'une définition claire et unique de la PSE, ce qui a poussé Gond à conclure que ce concept ne peut être unificateur ou intégrateur du champ de la RSE : « Alors que certains modèles centrent l'analyse sur l'organisation (Wartick et Cochran, 1985 ou Wood, 1991), d'autres sont beaucoup plus focalisés sur la caractérisation des dimensions externes de l'environnement (Husted, 2000 ou Sethi, 1979).
Le concept de PSE apparaît donc comme un construit à géométrie variable, recoupant un ensemble de dimensions d'analyse de l'environnement sociétal de l'organisation, de l'organisation interne mise en place pour faire face à cet environnement, et de la capacité de mise en adéquation par les entreprises des deux dimensions précédentes, sans qu'aucun consensus clair ne se dégage quant aux dimensions centrales du concept dont il faut tenir compte » (Gond, (2006)).
De plus, pour Wood, les recherches sur la PSE restent ambiguës et controversées puisque tous les travaux récents sont centrés sur l'étude du lien statistique entre PSE et PF. Par conséquent, actuellement, on ne peut pas aboutir à un consensus à propos de la PSE. Il avance donc " qu'il est possible, et même désirable, de prendre un point de vue différent sur la PSE " (Wood D.J. (2010)), ainsi, qu'il est possible d'adopter un point de vue plus descriptif en « cherchant à décrire les activités des organisations et en se focalisant sur leurs impacts et conséquences sur la société, les PP et l'entreprise elle-même », en regard des principes de RSE.
Nous pouvons conclure que la littérature sur la PSE se caractérise par une multiplication des approches mais elle manque d'une réelle construction de ce concept. En prenant en compte cet état de fait, nous présenterons les principaux modèles de PSE qui ont été conçus et qui sont les plus marqués dans les recherches académiques.

- Les modèles théoriques de la PSE

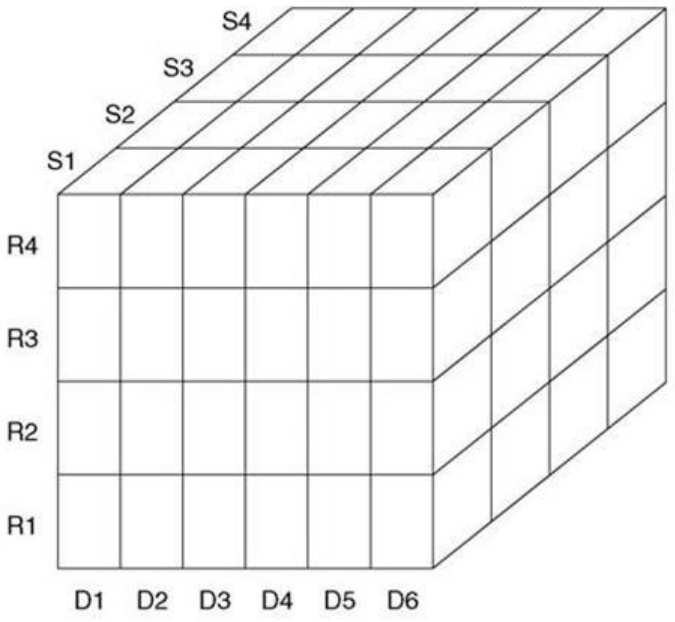
Le modèle de Carroll (1979)

En 1979, Carroll était le premier auteur qui a proposé un modèle de PSE. En effet, pour lui, le terme de "responsabilité" est moins opérationnel et n'est pas mesurable pour une entreprise. Pour cette raison, il choisit, d'attribuer une autre appellation à ce terme et le remplacer par la notion de "performance " (Wood (2010)). Par conséquent, on a assisté, par la suite, à un passage de la notion de RSE à celle de PSE pour Carroll.

Le modèle de Carroll (1979) est également l'un des plus largement utilisés pour présenter le construit de PSE (Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985)). Son modèle décrit quatre niveaux de responsabilité économique, légale, éthique et discrétionnaire.
- Responsabilité économique : Elle consiste à proposer des biens et services adaptés aux besoins des consommateurs dans le but de maximiser la richesse des actionnaires.
- Responsabilité légale : Elle consiste à réaliser son activité dans le respect du cadre légal et des règlements établis par la société.
- Responsabilité éthique : Elle s'attache aux autres activités menées par l'entreprise qui ne sont pas soumises au cadre légal mais considérées comme juste pour la société.
- Responsabilité discrétionnaire : Elle s'attache à l'ensemble des actions volontaires menées par l'entreprise, qui dépassent les lois et règles éthiques. Par exemple, l'engagement de l'entreprise dans des activités citoyennes ou philanthropiques pour la valorisation du bien-être et le développement de la société.

Carroll met ces différentes responsabilités en regard des questions sociétales qui doivent être considérées par les entreprises (consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits…), pour intégrer, à la fin, une troisième dimension qui définit les différentes philosophies de réponses possibles des organisations (réaction, défense, pro-action, adaptation). En somme, ce modèle permet une meilleure prise de décision à travers l'intégration des différents éléments constituant la RSE.

Toutefois, ce modèle est présenté par un cube de 96 cases qui regroupent les trois dimensions:



Légende :

- **R = Responsabilités**

R1 : responsabilité économique,
R2 : responsabilité juridique,
R3 : responsabilité éthique,
R4 : responsabilité discrétionnaire

- **D = Domaines de responsabilité**

D1 : consumérisme,
D2 : environnement
D3 : discrimination,
D4 : sécurité des produits,
D5 : sécurité du travail,
D6 : actionnaires

- **S = Stratégies**

S1 : réactives,
S2 : défensives,
S3 : accommodation,
S4 : proactive.

Figure 12: Le modèle de performance sociale de Carroll (1979)
Source: Adapté de Carrol, "A three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance" 1979.

Le modèle de Carroll a été repris par plusieurs auteurs, comme Aupperle (1984) par exemple qui a opérationnalisé son modèle pour créer la première échelle de mesure de la PSE, et servira au développement d'autres modèles de PSE. Cependant, le modèle de Carroll a été critiqué par plusieurs auteurs qui se doutent de la pertinence de certaines dimensions prises en considération dans son modèle.

Le modèle de Strand (1983), Wartick et Cochran (1985)

En 1983, Strand, défend la liaison des trois dimensions de responsabilité, de réceptivité et de réponse sociale et les intègre dans un système qu'il appelle "L'implication sociale organisationnelle" ou (Corporate social involvement). Cet auteur développe une troisième dimension appelée "la gestion d'enjeux sociaux" (Social issues management), ce qui distingue son modèle de celui de Carroll. Cette gestion d'enjeux a pour finalité de réduire les risques d'un environnement turbulent des entreprises. D'une manière générale, ce processus de gestion d'enjeux sociaux se divise en trois moments différents: "issues identification, issues analysis, response development" (Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985)).
Caroll et Strand, Wartick et Cochran, ont défini leurs modèles de la PS comme étant: "the underlying interaction among the principles of social responsibility, the process of social responsiveness, and the policies developed to address social issues" (Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985)). En fait, Wartick et Cochran élargissent l'approche de Carroll (Responsabilité sociale, réponse sociale et enjeux sociaux) et de Strand et mettent la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises déployées face aux problèmes sociaux (principes/ process/politiques).
Sur le plan macroéconomique, les principes de responsabilité sociale proviennent de l'environnement

social. Pour Wartick et Cochran, la RSE est une approche microéconomique où les politiques de gestion concernent l'entreprise et ses intervenants immédiats. A ce propos, ces deux auteurs concluent leur article ainsi:
"The philosophical orientation relates primarily to the principles of social responsibility, the institutional orientation relates primarily to the process of social responsiveness, and the organizational orientation relates primarily to the policies of social issues management" (Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985)).

Le modèle de Wood (1991)

De sa part, Wood a attribué une définition de la performance sociale qui diffère de celle de Carroll. Il fait partie des rares auteurs qui ont proposé une définition explicite de la PSE. (Gond, 2006). Selon lui, la performance sociale peut être définie comme *"Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociétale ainsi que de politiques, programmes et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise"* (Wood D. J. (1991)*).*Wood voit donc la PSE comme une intersection entre trois dimensions.
Les dimensions présentes dans son modèle sont les suivantes :

- ***Principes de responsabilité sociale*** : composés de trois niveaux : institutionnel (principe institutionnel de légitimité comme les obligations et les sanctions sociales), organisationnel (principe organisationnel de responsabilité publique), individuel (principe individuel de la discrétion managériale) ***Processus de sensibilité sociale :*** prenant en considération l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des questions sociales/sociétales, contrairement au modèle de Carroll (1979) pour qui les modes de réponse des organisations sont présentés par les processus de sensibilité sociale.
- ***Résultats du comportement responsable de l'entreprise*** : Intègre les trois niveaux de politiques, programmes et pratiques en prenant en considération leurs effets sur les parties prenantes, sur la société en général et sur les environnements naturels et physiques.

Le modèle de Wood (1991, 1994) comme exposé dans l'article Wood (2010) est révélateur de données intéressante, nous choisissons de le présenter pour un meilleur approfondissement:

Les Principes de la Responsabilité social	.....	Processus de réactivité social	.....	Résultats et impacts de la performance
Légitimité : l'entreprise qui abuserait du pouvoir et de la légitimité accordé par la société finirait par le perdre.		**Evaluation environnementale :** Collecte des informations nécessaires pour comprendre et répondre l'environnement social, politique, légale, et éthique.		**Les effets sur les personnes et sur les organisations**
Responsabilité publique : Les entreprises sont responsables des effets primaires et secondaires relatifs à leurs activités.		**Management des parties prenantes :** Engagement actif et constructif par rapport à la gestion des demandes et des attentes des parties prenantes		**Les effets sur les environnements naturel et physique.**
Discrétion managériale : Les managers et les autres employées sont des acteurs moraux		**Gestion d'enjeux publics:** Mise en place de processus interne qui permettent a l'entreprise à mieux répondre aux questions sociales ou politiques qui peuvent l'affecter significativement		**Les effets sur les systèmes sociaux et institutionnels.**

Figure 13: Le modèle de performance sociale de Wood (1991)
Source: Wood (2010)

Dans sa définition de la RSE, Wood intègre un paramètre supplémentaire relatif aux parties prenantes (représentées par les relations sociétales), ce qui a élargi l'incorporation progressive de concepts et théories connexes au sein du construit de PSE (Gond, 2006)). La gestion des parties prenantes occupe, alors, une place importante dans le modèle de Wood en faisant une dimension transversale à l'ensemble des catégories :
"*la PSE peut se définir comme l'intersection des catégories du modèle de Wood (1991) avec les relations entre les différente parties prenantes (…). En bref, les parties prenantes définissent les normes de comportement des entreprises, agissent sur les entreprises et produisent des jugements sur leurs expériences"* (Wood D. J. & Jones R. E. (1995).

Le modèle de Clarkson (1995)

Complétant les travaux antérieurs, Clarkson intègre la théorie des parties prenantes, qui constitue alors la seule dimension de son modèle de PSE : "*la PSE est la capacité à satisfaire les parties prenantes et à les gérer de manière proactive" (*Clarkson M.B.E. (1995)), en proposant une typologie de problèmes rencontrés par chaque catégorie de PP qu'il distingue, et un degré de réactivité de l'entreprise vis-à-vis de chaque PP identifiée. Dans son modèle, il considère la PSE comme la capacité de l'entreprise à gérer et à réaliser les intérêts des différentes parties prenantes ou stakeholders, qui sont: les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents.
Après avoir présenté les principaux modèles des concepts de RSE et de PSE, il convient maintenant de passer vers un nouveau volet pour mieux comprendre cette dimension.

2.3 RSE , innovation et stratégie pour une performance de la PME :

Il faut signaler que la RSE concerne bien toutes les PME à travers leurs actions quotidiennes et de gestion (recyclage de déchets, approche genre et égalité homme/femme, durabilité et qualité des services et produits, achats responsables, engagement dans les territoires et les professions…
Aussi il est judicieux de préciser que la démarche RSE s'inscrit souvent et forcément dans le long terme, dans l'économie réelle et l'investissement productif. Ainsi elle permet de construire certainement un outil de production compétitif, et de conserver un personnel motivé tout en renforçant le capital immatériel de l'entreprise à la hauteur de son image et réputation.
Toutefois, il ne peut y avoir de RSE ni de compétitivité de la PME sans innovation. Cette dernière peut être technologique ou de gestion, incrémental ou de rupture.
Cette compétitivité qui représente aujourd'hui une vraie quête par la PME et l'ensemble des dirigeants ou gestionnaire, reflète la recherche permanente de croissance. Et cette croissance ne passe pas forcément par une guerre des prix mais plutôt par la fourniture de produits et des services innovants, mise en œuvre ou réalisés de façon innovante, en utilisant une démarche typique de chef d'entreprise, sous l'égide de la devise suivante : conviction et pragmatisme.

2.3.1 L'innovation-responsable et la performance :

Parler de l'innovation dans la stratégie RSE, revient aux enjeux de taille de la compétitivité de la PME et de sa recherche de performance durable. L'homme est par nature innovant, ce qui suppose que l'innovation est avant tout un principe intrinsèque à la constitution des individus. Ainsi, il est intéressant de préciser qu'il ne s'agit pas de s'opposer à l'innovation, mais de savoir comment innover en comprenant le pourquoi et son utilité sociale.
Bergson met le doigt sur l'innovation-responsable d'un point de vue « entreprise » et « manager » et la relation entre l'innovation- responsable et la performance. En effet, loin de d'imaginer une responsabilité qui contraindrait l'innovation, il est possible au contraire de prouver qu'intégrer la responsabilité dans l'innovation permet d'accroître ses performances de façon durable, vu qu'il est envisageable de mettre en œuvre l'innovation-responsable – en tant que stratégie compétitive- dans la PME, afin d'articuler culture de l'innovation dans a PME et culture de la responsabilité.
Xavier Pavie (2012) précise dans ce sens que la question est complexe, car il y'a interaction entre l'individu innovateur-responsable, le manager et l'entreprise .Le manager est un individu et c'est un ensemble de « manager » qui forme l'entreprise. Ainsi un individu devient salarié, et lui même se mue en outil de production pour une entreprise. Ces acteurs s'ils contribuent à travers leurs innovations responsables vers une action collective, et vers l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, leur action mènera indubitablement vers la performance durable.
Il faudra signaler aussi que les origines de l'innovation-responsable peut être trouvé chez le philosophe Hans Jonas qui, en 1979, dans Le Principe responsabilité, a développé le concept suivant : le savoir humain surpasse le savoir prévisionnel. De ce fait, il est essentiel selon la vision de Jonas d'adopter une

éthique destinée à combler cet écart. Jonas dans ce sens expose la nécessité de déployer une responsabilité à visage humain face aux risques que la technologie apporte et qui met en jeu l'humanité.
Aussi nous remarquons que le lien entre l'innovation responsable et la RSE est évident et c'est ce que nous tenterons de comprendre dans ce qui suit :

2.3.1.1D'un point de vue religieux :

Max Weber a affirmé que la religion protestante a joué un rôle structurant dans le développement du capitalisme. Et depuis le 19ème sicle, la responsabilité sociale fût une problématique abordée par plusieurs dirigeants dans le cadre d'activités philanthropiques.
Carnegie est l'un des piliers de ce mouvement, dans l'Evangile des riches, qui s'est interrogé sur les responsabilités des riches hommes d'affaires qui se doivent de mener une vie non ostentatoire et précise que tout surplus de richesse doit être orienté vers l'intérêt public. Pendant cette période, chez les protestants, deux notions apparaissent : trusteeship et des stewardship.
Ces notions se focalisent sur la relation entre l'entreprise et la société, considérant que la propriété n'est pas un droit absolu et inconditionnel et ne peut être justifiée que dans le sens où l'administration privée des biens permet d'accroître le bien –être de l'ensemble de la communauté. Plusieurs figures ont vu le jour comme des défenseurs de ces théories tels Chester Barnard (pionnier des théoriciens de l'organisation du management), Hery Ford(fondateur du groupe éponyme) , Alfred Sloan (dirigeant de General Motors pendant trante ans).
Les catholiques, quant à eux, ont pris position avec Léon XIII et l'encyclique de ReRerum Novarum : les riches et les patrons ne doivent en rien traiter l'ouvrier en esclave ; il importe de respecter la dignité ; il est autant honteux qu'inhumain d'user des hommes comme des instruments. Ainsi Léon XIII a cherché à articuler un principe de responsabilité sociale par la solidarité en précisant qu'il ne s'agit pas de voir patron et ouvrier comme ennemis.il y'a plus besoin l'un de l'autre.
D'ailleurs la question de la RSE fut développée en premier lieu aux Etats-Unis, vu que la religion y occupait une place bien plus importante qu'en France, où l'Eglise en 1905 et l'Etat se sont séparés par la Loi.
Dans la religion musulmane, plusieurs versets du saint Coran ont prôné aussi le système des relations sociales basés sur l'entraide, et la responsabilité de tous les acteurs, pour une solidarité à tous les niveaux, dans le carde d'un rôle sociétal élargi.

Le dirigeant et la conscience de l'homme d'affaire ou l'investisseur :

Si l'on dépasse la position religieuse, nous pouvons réfléchir autour du fait que la responsabilité sociale de l'entrepreneur repose selon Howard Bowen, Social Responsibilities of the Businessman sur deux principes : d'un côté le contrat social, cela revient au fait que si l'entreprise existe, cela est dû au fait que la société le veut bien et en contrepartie son comportement et ses méthodes doivent respecter les lois formulées par la société.
D'autre part, le second principe est moral, de par son influence dans la société et son pouvoir de décision, l'entreprise doit avoir un comportement exemplaire, cohérent avec les valeurs de la société. Ainsi les obligations de l'homme d'affaire sont de poursuivre de telles politiques, et de prendre de telles décisions ou de suivre telles lignes d'actions en lien avec les objectifs et les valeurs de la société. Autrement dit, il s'agit plus de placer les valeurs collectives dans la société au-dessus des valeurs et intérêts personnes. Selon Bowen, le gestionnaire, ou le dirigeant ou l'homme d'affaire a plus de pouvoir que le citoyen commun. Ainsi, il doit être en mesure de comprendre l'impact de son action sur la société.
En effet, Bowen précise que « la responsabilité social doit être envisagée comme un outil permettant d'orienter l'activité des entreprises vers l'atteinte des objectifs que la société civile s'est fixés.
Les facettes et aspects religieux n'ont pas vraiment disparu des fondamentaux qui ont structuré la RSE ; mais le concept a beaucoup évolué. L'évolution de la RSE peut être observée sous l'angle de cette chronologie :

L'évolution conceptuelle de la responsabilité sociale de l'entreprise selon Frederick

Nom du concept	Période	Description de la notion et programme sous-jacent
RSE 1 **Responsabilité sociale de sociétés**	1950-1960	• Identifier une série d'obligations morales auxquelles les entreprises doivent être assujetties. • Mais difficultés relatives en l'absence de socle normatif cohérent permettant de fonder ces approches.
RSE2	1970-1980	• Focalisation sur les instruments et

Réceptivité sociale de sociétés		les processus de réponse des entreprises vis-à vis des sollicitations de leur environnement. • Ces approches, en rejetant de l'analyse toute dimension normative, tentent de nier l'évidence et à légitimer sans recul critique les pratiques des entreprises.
RSE 3 **Rectitude sociale de société**	1980-2000	• Réintégrer la dimension normative au sein de l'analyse. • Développer un socle théorique pus systématique (philosophie chrétienne et judéo-chrétienne, marxisme, humanisme…)
RSE4 **Cosmos/ Science/religion**	Au- delà des années 2000	• Sortir le concept de performance sociale de l'entreprise de sa crise morale. • Décentrer la notion de responsabilité sociale de l'entreprise / société dans une perspective normative universaliste centrée sur l'humanité (aller de l'entreprise vers le cosmos ; des sciences sociales vers l'ensemble des sciences et de la responsabilité vers la religion). • Faire de la religion (entendue comme quête de sens) la dimension fondamentale de toute analyse des relations entreprises et sociétés.

Source : tableau construit d'après Frederick (1978, 1986, et 1998)

Dans le cas RSE 1, les enjeux sont tournés vers l'idée que l'interface entre l'entreprise et la société a besoin d'ajustement. Ainsi il y'a l'idée de rendre des comptes.
Dans le cas RSE 2, les premières questions environnementales sont adressées.
Dans le cas RSE 3, les premières considérations des parties prenantes : individus, entreprise, société, environnement, actionnaires, salariés, etc…
Dans le cas RSE 4, CRS signifie en anglais Corporate social responsability, et il vient de l'acronyme Cosmos, Science et Religion. Il s'agit de déplacer le cercle de l'entreprise pour mieux prendre en considération le fonctionnement global de l'humanité au sens large.
En revanche, c'est en 1997 que le développement durable est transposé en sphères managériales par Elkington avec la notion de triple bottom line, qui explique comment une entreprise doit être performante (à savoir la rentabilité économique, le respect de l'environnement et l'équité sociale) . Cela nous donne une vision sur la RSE en tant qu'un engagement de l'entreprise et du gestionnaire à agir dans un cadre légal en vue de participer au progrès économique et de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de ses salariés, de l'environnement et de la société dans son ensemble. Ainsi la PME sera responsable et cela influera indubitablement sur sa performance. Dans le même sens, La commission européenne précise en 2002 que « les entreprises doivent intégrer les retombées économiques sociales et environnementales dans leur gestion.

2.3.2 La recherche ou la quête de la performance dans la PME

Plusieurs auteurs ont appelé l'innovation « fille du progrès » (Xavier Pavier, 2012) car l'innovateur tend vers la performance de l'entreprise. François Ost précise que « la responsabilité se doit d'être redistribuée dans sa compréhension, dans ses pensées et dans ses actes, car nous apparaissons désormais responsables, ou du moins coresponsables, d'une action collective dont les développements et les effets nous sont largement inconnus ». Aussi, vu que la responsabilité était liée à la proximité, à une délimitation spatio-temporelle claire, elle se mue de façon intemporelle, en distanciation spatiale avec une multi-réciprocité illimitée. Autrement dit, l'étourdissement spectre de la responsabilité se doit d'être reconsidéré vu l'aller-retour entre la responsabilité individuelle et globale est tout aussi confus qu'intense.

De surcroît, la PME recherchera en permanence à être performante, et à ce que chacune de ses équipes le soit aussi, pour une durabilité de l'action, et surtout pour faire face à un environnement souvent qualifié d'environnement « perturbé ou incertain ». De ce fait, répondre aux besoins des individus serait une solution sur la base de notre étude empirique (en cours de réalisation sur un échantillon de 140 PME Marocaine).
Selon les dirigeants interrogées à ce jour, ils précisent que pour arriver à une performance durable, il est nécessaire de

- Se demander quelles réponses apporter aux besoins des individus ?
- Mesurer les impacts directs des innovations
- Considérer les impacts indirects des innovations

Il ne s'agit pas d'une course vers l'incertain, mais plutôt détecter les besoins des salariés, des consommateurs, et de l'environnement pour que le dirigeant ou gestionnaire, « chef d'orchestre » puisse être socialement responsable tout en étant innovateur.
Plusieurs personnes interrogées précisent aussi qu'ils se voient confrontés au manque de ressource dans la réalisation de leurs actions en matière de développement durable et de RSE.
Il est vrai qu'avec l'organisation au Maroc de la Conférence Internationale COP22, la donne a changé pour une définition claire de la feuille de route pour toutes les entreprises. Or il reste toujours utile de préciser que la PME marocaine recherche encore les outils adéquats en quête de performance.

3. Méthodologie et résultats

Il est de l'évidence que toute méthode de recherche se définit par des procédures et des techniques dont la finalité est d'obtenir des réponses aux questions posées.
Le but de tout travail de recherche, quelle que soit son ampleur , a pour vocation première de développer des « concepts explicatifs » qui facilitent la compréhension des processus sociaux que l'on se propose d'analyser, d'où sa visée explicative et sa recherche de sens, comme le confirme (Jones R.A, 1996).
De ce fait, le choix pertinent d'une méthode fait partie intégrante d'une « stratégie » de recherche, celle –ci devant obligatoirement « s'ajuster » à la question posée et aux hypothèses formulées. Ainsi le plus important pour nous dan le cadre de ce projet de recherche est de s'en tenir au questionnement de départ, circonscrit par un axe ou une orientation soigneusement défini, afin de garantir la clarté de l'objectif et de son positionnement par rapport aux travaux antérieurs. Dès lors, la délimitation du champ de recherche s'inscrit dans la construction de la problématique.
Trouver une problématique consiste donc à sélectionner, de façon pertinente, les principaux repères théoriques de la recherche dans le but de rendre intelligible la réalité du sujet. Il s'agit alors de construire un « cadre conceptuel » logiquement adapté à l'objet de la recherche, donc en rapport avec la question de départ.
De plus, il est nécessaire d'énoncer une ou plusieurs hypothèses qui se définissent comme des propositions de réponses anticipées et provisoires du phénomène étudié à la question qui est posée. Ainsi, l'hypothèse –fil conducteur de la recherche, permet d'établir une relation entre deux concepts, c'est- à dire- dire déterminer a priori une relation causale, ou une relation de réciprocité, qu'il faudra démontrer.
Dès lors, elle remplace la question de recherche dans cette fonction . Il faut aussi noter que cette démarche se situe dans un cadre hypothético-déductif (le concept se définissant comme une représentation abstraite et universelle d'un obje)t.
Toujours est –il que la détermination d'un modèle d'analyse suit la structuration de la problématique. Trois possibilités apparaissent : - construire un nouveau modèle d'analyse (ce qui est difficile, dans certains cas impossible, souvent téméraire, mais certes méritoire après un parcours exponentiel dans le champ de la recherche) ; choisir un modèle d'analyse existant en l'empruntant à un auteur dont les recherches sont de référence ; adapter le modèle d'analyse aux nécessités du sujet (démarche la plus adaptée à notre sens aux normes actuelles de la recherche économique). Et au final, le modèle d'analyse est un modèle théorique se composant d'un ou de plusieurs concepts (un système de concepts organisé en théorie) soigneusement définis, et d'une ou de plusieurs hypothèses nécessairement liées entre elle l'une peut être principale par rapport aux autres) afin de former un ensemble cohérent.
Cette partie sera consacrée aux choix méthodologiques : le raisonnement suivi, et le positionnement épistémologique.

4. La démarche « hypothético-déductive »

Dans le cadre de notre recherche nous avons choisi la démarche « hypothético-déductive ». Cette démarche consiste à élaborer des hypothèses issues des courants théoriques et aussi des travaux empiriques et à les confronter aux données empiriques collectées. En effet, la spécification de notre problématique et l'objet de recherche a été faite sur la base d'une analyse critique des travaux empiriques et théoriques relatives à notre sujet.

La méthodologie de recherche choisie est de nature quantitative (Hlady Rispal, 2002) en raison du caractère émergent de la problématique à traiter (Wacheux, 1986). Vu qu'il s'agit d'un thème émergent, nous avons centralisé notre intérêt principalement sur la PME, comme terrain d'analyse (Yin, 1994, Hlady-Rispal, 2002).

L'étude a été constituée sur un échantillon de 140 PME marocaines, et nous avons choisi la méthode de choix aléatoire,

Les données ont été récoltées lors d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants (durée moyenne 1heure) pourtant sur :1/ le concept RSE comme stratégie compétitive dans la PME marocaine ,2/ La RSE comme levier de compétitivité et 3/ La RSE comme outil de développement dans la PME Marocaine. Dans le même sens, nous avons enchaîné avec des entretins non directifs avec des salariés pour comprendre l'autre perception (responsable de service, chef de projet, chef de service, commerciaux)

Le positivisme fut le paradigme épistémologique dans lequel nous nous sommes inscrits, et la posture suivie est une posture hypothético déductive.

Pour ce qui concerne les résultats, ils sont à ce jour partiels, puisque nous venons à ce jour de finaliser la phase de la récolte de 140 entretiens et nous sommes donc en cours de réalisation de l'analyse des données.

En effet, les entretiens avec les dirigeants interrogés offrent un regard très constructif sur la démarche de la RSE. Ils ont permis à ce jour de souligner le potentiel , les limites : culturelles, financières ou méthodologiques de la démarche RSE pour les PME.

Conclusion

L'engagement des entreprises dans une démarche de RSE peut impacter sa performance financière. Beaucoup de facteur entrent dans la mesure de la performance sociale, qui dépend aussi des comportements des parties prenantes de l'entreprise. La perception des salariés de l'entreprise pour la RSE est un point déterminant pour l'avenir des politiques RSE déployées par cette dernière.

L'évolution de la RSE a permis de considérer que l'entreprise doit rendre des comptes à tous les acteurs qui sont concernés par son activité. Elle ne pourra pas être performante sur les plans économique, social et environnemental si elle ignore les besoins et les attentes de ses parties prenantes ainsi que ceux de la société qui l'entoure.

Au final, nous pouvons conclure que la RSE reste une solution pour les PME marocaines. Elle représente une arme pour les dirigeant pour atteindre leurs quête : compétitivité et performance ».

Bibiographie

Aras G., et Crowther D. (2008), « Corporate Sustainability Reporting: A Study in Disingenuity? », Journal of Business Ethics, 87 (1), p (279 288).

Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens « La religion dans les affaires : la RSE », Fondapol, mai 2011.

Aurélien Acquier, Jean Pascal Gond, la religion dans les affaires : La RSE, Mai 2011

Branzei O., Vertinsky I., et Zietsma C. (2000), « From green-blindness to the pursuit of eco-sustainability: an empirical investigation of leaders cognitions and corporate environmental strategy choices », Academy of management proceedings & Membership Directory. P (1-6).

Ben Kahla, K., (1999), « Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques », Colloque La flexibilité : condition de survie, ISCAE, TUNIS .

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). On the Dimensionality Of Organizational Justice : A construct Validaion of a Measure, Journal of Applied Psychology, Vol86, N°386-400

Cadet I. 2007), « Le modèle européen de gouvernance des organisations est-il exportable ? », in colloque Internationale de l'Ecole doctorale de gestion sous thème, Ethique et gouvernance dans les organisations, Université Cadi Ayyad, Maroc, 10-11 mai.

Capron, M. et Quarel-L, F. (2007). "La Responsabilité Sociale d'Entreprise". La découverte, collection-Repères, p 23.
Carroll A.B., et Schwartz M.S. (2003), « Corporate Social Responsibility. A Three Domain Approach », Business Ethics Quarterly, 13(4), p (503-530).
Carroll A.B et Buchholtz A.K, (2006). "Business and Society: Ethics and Stakeholder Management", 6th Edition, International Edition.
Clarkson M.B.E. (1995). "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", Academy of Management Review, 20(1): 92-117.
Cherkaoui A.(2014), La réceptivité de la RSE: Un cadre d'analyse de l'experience marocaine, Revue Internationale CREMA: Centre de Recherche en Economie et Management Africain, Vol.1, No 1, p: 185-226.
Cherkaoui A. & Bennis Bennani Y. (2015), La responsabilité sociétale de l'entreprise : un concept controversé, Revue Economie, Gestion t Société, N3- Décembre.
Donaldson T., et Dunfee T. W. (1994), « Toward A Unified Conception of Business Ethics : Integrative Social Contracts Theory », Academy of Management Review,19(2), 252-284.
Donaldson T., et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, 20(1), p (65-91).
Frankental P. (2001), « Corporate social responsibility - a PR invention? », Corporate, Communications: An International Journal, 6(1), p (18 23).
Freeman, R.E. (1984). "Strategic management: a stakeholder approach". Pitman, Boston. Freeman R.E., et Evan W.M. (1990), « Corporate Governance: A stakeholder Interpretation » Journal of Behaviour Economics, 19, p (337-359)
Friedman, F. (1970). "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", The New York Times Magazine, September 13.
Garriga E., et Mele D. (2004), « Corporate social responsibility theories: mapping the territory», Journal of Business Ethics, 53(1/2), 51- 71.
Gond, J.-P. (2006). "Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise: Fondements théoriques, construction sociale, impact financier", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1- Sciences Sociales.
Gond, J.-P. (2006). "Gestion des ressources humaines et développement durable. In: Reynaud. E. Le développement durable". Paris: Dunod.
Gond J.P., et Matten D. (2007), « Rethinking The Corporation-Society Interface: Beyond the Functionalist Trapp», ICCSR Research Paper Series, n°47-2007.
Hambrick D.C. et Mason P.A. (1984), "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers », Academy of Management Review", 9, p (193–206).
Hasnas J. (1998), « The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed », Business Ethics Quarterly, 8(1), 19- 42.
Hill C.W.L., et Jones T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory », Journal of Management.
Elbousserghini J. Jamal Y.(2016), La spécificité de la RSE en PME au Maroc. Une approche par la vision stratégique du dirigeant. RIODD 2016, Jul 2016, Sainte-Etienne, France.
Jenkins H.M., et Yakovleva N. (2006) Corporate social responsibility in the mining industry: exploring trends in social and environmental disclosure », Journal of Cleaner Production, 14 (3-4), p (271-284).
Johnson, R. et D. Greening (1999), The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance, Academy of Management Journal, 42: 5.
Klimosky R. (1991), « Theory presentation in human resource management », Human Resource Management Review, 1(4), p (253-271)
Klonoski R.J. (1991), « Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate », Business Horizons, 34(4), p (9-19).
Lantos G. P. (2001), « The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility », Journal of Consumer Marketing, 18(7), p (595-630).
L'édito de Bernadette Bensaude -Vincent, Colloque innovation-Responsable , Collège de France, Avril 2009.
Lockett A., et Al. (2006), « Corporate social responsibility in management research: focus, nature, salience and sources of influence », Journal of Management Studies, 43(1), p 115
Matten D., Crane A., et Chapple W. (2003), « Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship », Journal of Business Ethics, 45 (1/2), p (109-120).
Meyer, J. W., et Rowan, B. (1997). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony". American Journal of Sociology, 83 (2), p 3
Mitchell R.K., Agle B.R., et Wood D.J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts», Academy of Management Review,

22(4), p (853-886).
Moir L. (2001), « What Do We Mean by Corporate Social Responsibility? », Corporate Governance: International Journal of Business in Society, 1(2), p (16-22).
Ouhadi S., Boumahdi L., (2015), Développement durable & responsabilité sociétale des entreprises: l'engagement du Maroc, 7ème journée Scientifiques internationales du FEM, FSJES, Marrakech.
Reinhardt F. et Al. (2008), « Corporate Social Responsibility Through An Economic Lens », Review of Environmental Economics and Policy, 2 (2), p (219 –239).
Reynaud E, et Al. (2007), « The differences in values between managers of the European founding countries, the new members and the applicant countries: Societal orientation or financial orientation? », European Management Journal, April, p (132-145).
Smith W. et Higgins M. (2000), « Cause Related Marketing: Ethics and the Ecstatic», Business and Society, 39(3), 304-322.
Thomas A.L., et Simerly R.J. (1995), "Internal determinants of corporate social performance: The role of top managers", Academy of Management Journal, p (411- 415).
Turban, D. B., et D. W. Greening, (1996), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, Academy of Management Journal, 40:3, 658-672.
Von Paumgartten P. (2003), « The business case for high-performance green buildings: sustainability and its financial impact », Journal of Facilities Management, 2, p (26-32).
Wartick S.L. & Cochran P.L. (1985). "The evolution of the corporate social performance model", Academy of Management Review, 10(4), 758-769.
Wood A. M., Maltby J., Stewart N., et Joseph S. (2008), « Conceptualizing gratitude and appreciation as a unitary personality trait », Personality and Individual Differences, 44, p (619–630).

Wood D. J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », Academy of Management Review, 16 (4), 691-718.
Wood D. J. & Jones R. E. (1995). "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research in corporate social performance", International Journal of Organizational Analysis, 3(3): 229-267.
Wood D.J. (2010)., "Measuring Corporate Social Performance Review",International Journal of Management Reviews, p.50
Xavier Pavie Innovation Responsable, Stratégie et levier de croissance des organisations, Editions Eyrolles, (2012),

Ziek P. (2009), « Making sense of CSR communication », Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 16 (3), p (137 – 145)

Agence Nationale pour a promotion de a PME (ANPME) www.anpme.ma

Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) www.cgem.ma

APPLIQUER À L'ENSEIGNEMENT LES PRINCIPES D'UN MANAGEMENT RESPONSABLE : L'AUDIT D'UNE ACTION DIRECTE D'ÉDUCATION ET/OU DE FORMATION (ADEF)

Michelle DUPORT
CORHIS – Université Paul Valéry – Montpellier 3
michelle.duport@univ-montp3.fr

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

Résumé
L'objectif de cet article est de présenter l'audit d'une action de formation et/ou de formation (AEF) ayant intégré les principes de la confiance et du management responsable. Deux regards, l'un interne et l'autre externe ont été mobilisés. Nous nous sommes basées à la fois sur le champ du management : de l'audit et des RH, mais également sur celui des sciences de l'éducation. L'objectif des auteures était de montrer la compatibilité des approches en vue de la performance de l'action qui sont transférables à la pédagogie mais aussi de réfléchir et de communiquer sur notre métier et nos pratiques.

Mots clés : Audit d'une action de formation, Enseignement Responsable, Confiance.

Introduction
Nos sociétés se préoccupent de plus en plus de développement durable et de management responsable dans lesquels la ressource humaine reprend une place primordiale et est considérée comme véritable variable de création de valeur et de richesse au sein des entreprises. De nombreux articles, ouvrages et colloques sont consacrés à de nouvelles méthodes de travail, à un type de management basé sur l'humain, sur la confiance, sur un dialogue constant entre les salariés et les dirigeants, sur l'acceptation de la tolérance à l'erreur constructive. La confiance et le dialogue y sont souvent présentés comme les composantes indispensables au bon fonctionnement de cette nouvelle stratégie avec pour objectif de passer d'un management rigide et dogmatique à un type de management durable et de développer des espaces organisés favorisant les échanges.

Finalement tous les protagonistes savent depuis des décennies ce qu'il conviendrait de mettre en œuvre sans pour autant que ces préceptes soient réellement mis en application. De la même manière dans le monde de l'enseignement supérieur se multiplient les colloques et les articles sur ce qu'il conviendrait de faire, sur la nécessité d'adapter les manières d'enseigner. L'innovation pédagogique, souvent limitée aux expériences de classes inversées, est mise en avant.

Force est de constater que si les enseignements en sciences de gestion ont bien et depuis longtemps intégré ces problématiques dans leur contenu les formes de transmission des connaissances et des apprentissages n'ont guère évolué.

L'objectif de cet article est de faire le point sur une action d'éducation et/ou de formation (AEF) remarquable et originale, menée au sein d'une école doctorale de l'université d'Oran 2 qui nous semble

exemplaire pour illustrer ce que pourrait être un enseignement responsable. Une des caractéristiques marquantes de cette ADEF qui portait sur la confiance est que justement cette confiance constituait l'ossature même de l'organisation. La confiance était à la fois sujet et objet de l'ADEF.

Nous tenterons dans cet article de procéder à l'évaluation a posteriori de cette ADEF, avec un double regard : le regard extérieur d'une des auteurs mobilisée, en aval, pour rédiger la conclusion de l'ouvrage, production tangible de l'ADEF et celui interne de la directrice de l'ADEF. Sont donc mobilisés une étude des « livrables » de l'ADEF et d'un questionnaire mais également une auto-évaluation. L'audit de cette ADEF est notamment réalisé à partir du modèle dit « de la boîte ouverte » de Roegiers (1997).

La première partie présente le processus de construction de l'ADEF et la seconde reprendra les le contexte et les résultats.

1. De la confiance au processus de construction de la confiance interne a l'adef

L'élément déclencheur de cette réflexion a été la rédaction de la conclusion d'un ouvrage sur la confiance dont les chapitres sont rédigés par des doctorants. Plutôt que d'orienter la conclusion vers une synthèse des chapitres qui traitaient tous la question de la confiance en entreprise avec des points de vue multiples, ou encore de rajouter un autre point de vue, l'auteure de la conclusion a fait le choix de réfléchir sur le processus de construction de la confiance et sa mise en œuvre à partir d'une étude de cas concrète qui n'est autre que le travail qui a conduit à la production de cet ouvrage collectif.

De la confiance

La lecture des différents chapitres était certes intéressante mais le plus intrigant était la démarche qui a conduit à cette production ; la générosité du projet qui permet à des doctorants de voir leur travail reconnu et diffusé au travers d'un ouvrage mais aussi par l'originalité de cette action d'éducation et de formation ADEF qui repose, elle-même, sur la confiance.

La confiance est omniprésente dans le contenu des enseignements de management et notamment présentée, en GRH, comme une des clés de la performance mais est-elle réellement mobilisée dans les entreprises et dans les projets pédagogiques ? Au Danemark, par exemple, la confiance est considérée comme un des piliers de la société et la question de la confiance est débattue à l'école dès le CP. Peut-elle alors devenir une compétence ?

Le cadre conceptuel de la confiance n'étant pas l'objet de cet article, nous n'en ferons pas un état exhaustif mais nous mettrons simplement l'accent sur certains aspects permettant de porter un éclairage sur l'ADEF et d'étudier comment elle s'y inscrit.

L'étymologie du terme renvoie à la foi, à la croyance dévoilant ainsi ses deux notions constitutives ; la dépendance et la vulnérabilité.

Comme l'écrit Michela Marzano, (2010, p.1), la confiance « *est fondamentale car, sans confiance, il serait difficile d'envisager l'existence même des relations humaines – des rapports de travail jusqu'à l'amitié ou bien l'amour. Sans confiance, on ne pourrait même pas envisager l'avenir et chercher à bâtir un projet qui se développe dans le temps. Comme l'expliquent un bon nombre de travaux en sciences sociales, c'est la confiance qui rend possible le développement de la socialité* ».

À l'origine de cette ADEF, il y a la confiance dans l'autre, les autres et soi-même ; la confiance dans les capacités des doctorants à mener à bien le projet, à s'y investir et à aboutir à une production de qualité. Confiance, également, dans les pairs — la communauté des enseignants-chercheurs— à soutenir le projet, à participer aux temps forts de l'ADEF, notamment l'organisation d'un colloque et, par le débat, à enrichir la réflexion. Confiance en soi et pour chacun, en ses capacités à mener le projet à son terme et à y contribuer.

L'ancrage étymologique dans la « foi » inclut de facto la notion de dépendance et celle de vulnérabilité. Si la confiance est fondamentale, Marzano nous rappelle qu'elle présente des risques, les récipiendaires de cette confiance seront-ils à la hauteur des attentes du dépositaire, ou pire encore ne risquent-ils pas de la trahir ?

Hume et Montaigne ont contribué à définir la confiance comme une promesse acceptée ou un contrat de confiance basée sur la loyauté, l'honneur et la probité. L'approche rationnelle ne se satisfait pas de cette analyse et postule que la confiance est le résultat d'un calcul rationnel, d'« un certain niveau de

probabilité subjective » (Diego Gambetta, 1988). Hardin se situe dans cette lignée avec son idée d'intérêts enchâssés et conseille de toujours prendre en compte l'intérêt qu'aurait le bénéficiaire de la confiance à s'en montrer digne.

Si l'on examine l'ADEF, cette notion de réciprocité est perceptible, et finalement ce qui aurait pu paraître un risque devient un mécanisme de réduction du risque, chacun ayant intérêt à la réussite du projet.

Ogien et Quéré (2006) analysent les « moments de la confiance » en s'appuyant sur le mécanisme de la réciprocité, et développent le concept de « Communautés et réseaux de confiance ».

L'ADEF étudiée est une illustration du processus de construction de la confiance autour de communautés et réseaux de confiance auxquels plusieurs acteurs ont participé. L'action a démarré, dans un cercle restreint, mobilisant la communauté apprenante —les doctorants— et la communauté enseignante du programme doctoral concerné. Elle s'est ensuite élargie en s'appuyant sur les réseaux de confiance nationaux et internationaux de la directrice du programme sans oublier le réseau de confiance des dirigeants de l'université d'Oran 2.

La réussite des organisations et des projets est toujours un accomplissement collectif qui dépend de la confiance.

Le contexte du projet

Les doctorants algériens sont souvent absents aux manifestations internationales. Le thème de la confiance proposé par la revue « Question de management » (QdM) a donné l'idée à la directrice du programme doctoral qui a décidé d'inclure cette thématique dans la formation doctorale. Comment apprendre la confiance et leur apprendre à avoir confiance ? Elle a donc suggéré le thème sous forme d'appel à communication : « La confiance au cœur de la GRH ». Tous les doctorants, au nombre de seize, ont intégré cette dimension dans leur thèse.

Le cadre retenu dans lequel se déroule l'ADEF est celui de l'Université d'Oran 2-Mohamed Ben Ahmed. En Algérie, la soutenance de la thèse est conditionnée à une publication dans des revues. Cette condition est impérative et ne supporte aucune dérogation, « quand bien même la thèse est soutenable, la soutenance ne peut se faire. Une revue interne à la faculté existe, mais elle est enjeu de pouvoir et stratégie d'acteurs ».

Le Recteur de l'Université Oran 2, qui a fait son doctorat à Lille, a initié la création de la « Maison du Doctorat 2 », avec une petite équipe bénévole, dont fait partie la directrice de l'ADEF. Cette équipe se réunit « pour proposer des supports aux doctorants en vue de conduire leur thèse. Des conférences, des ateliers, des journées sont organisées ». Pour sa part, la directrice a animé une conférence en 2015 sur la question de la problématique de recherche et une formation portant sur les outils de la recherche : écrire aux normes APA, usage de logiciel de la recherche dont End Note et a aussi publié l'ouvrage paru en 2016 sur « Je rédige mes écrits scientifiques aux Normes APA » financé sur le budget de l'université sous les directives du Recteur de l'université d'Oran 2-Mohamed Ben Ahmed.

Le projet a concerné tous les doctorants inscrits dans le groupe Gestion et Marketing Ressources Humaines (GMRH), projet parrainé par l'ESSEC par Jean Marie Peretti. Les premiers sont inscrits en 2013, les derniers en 2015.

- 8 Doctorants inscrits en 2013 Université d'Oran 2
- 5 Doctorants inscrits en 2014 Université d'Oran 2
- 2 Doctorants inscrits en 2015 Université d'Oran 2
- 1 Doctorant inscrit à l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM) d'Alger

La volonté était de capitaliser les apports des étudiants et leur faire vivre l'exercice de la production intellectuelle. « C'est là qu'intervient le soutien du Recteur de l'Université Oran 2. En créant et en impulsant la Maison du Doctorant Oran 2, il nous a été donné de permettre à nos étudiants de mettre le pied à l'étrier en les mettant en situation le 26 mai 2016. Date à laquelle nous avons organisé un séminaire d'une journée en mettant nos doctorants en situation de conférenciers. Toute la logistique nous était réunie pour le succès de l'expérience. Deux membres du jury ont examiné les travaux et fait ressortir un lauréat »

L'ADEF

Avant de poursuivre l'analyse, il convient de définir le triptyque Éducation – Formation – Enseignement.

Définitions des concepts

L'éducation évoque « *un développement des aptitudes et de compétences d'ordre physique, intellectuel, moral et social permettant à chacun de trouver sa place dans la société et de se réaliser dans les différentes dimensions de la personnalité* » Marchand, 1983 in Roegiers, 1997, p. 19).

La formation s'adresse à des adultes et concerne le « développement systématique des connaissances, aptitudes et compétences que demande l'exercice d'une tâche particulière » (Marchand, 1981 in Roegiers, 1997) ou « l'ensemble des pratiques formalisées tendant à favoriser l'acquisition ou l'adaptation de compétences à visée fonctionnelles, en vue de préparer, ou de convertir à un métier, à une profession ou à un emploi (Obin, 1995 in Roegiers, 1997, p.19)

L'enseignement est un concept plus englobant, c'est « un processus intentionnellement et systématiquement orienté :

- au sens restreint : processus de transmission de connaissances ;

- au sens large et moderne : processus d'organisations des situations d'apprentissage (De Ketele, 1989, in Roegiers, 1997). Il recouvre donc des activités d'enseignement et de formation.

Une action d'éducation et/ou de formation (AEF) comporte deux volets. Le premier est l'action directe de formation et/ou d'éducation (ADEF) dont l'objectif est le développement de connaissances, de capacités et de compétences chez les apprenants, chez les doctorants dans le cas étudié. Cette action peut être ponctuelle, ou toujours dans le cas étudié, s'inscrire dans un programme plus long —les études doctorales—, lui même composé de plusieurs ADEF. Selon Stufflebeam (1985), l'ADEF comporte quatre type d'opérations ; les décisions de planification, de structuration, de mise en application et de révision, auxquelles un auditeur rajoutera les opérations de contrôle et d'évaluation. Rogiers dissocie une partie des activités recensées par Stufflebeam et en fait une catégorie à part regroupant toutes les activités annexes qui se situent en amont ou en aval de l'action proprement dite. Parallèlement à l'action directe se développe donc un second volet, une action indirecte d'éducation ou de formation (AIEF) dont les objectifs s'expriment en termes de contribution à l'ADEF.

Pour Rogiers, toutes ces actions sont regroupées non pas dans un programme mais dans un curriculum qu'il définit comme « un ensemble ouvert sur son environnement (politique, culturel, socio-politique...), et qui interagit avec lui ». (Rogiers, p. 40). Cet ensemble est caractérisé par les finalités et objectifs généraux de l'ADEF, les contenus, les connaissances et les compétences à développer, les méthodes pédagogiques, les modes de gestion du processus, la nature des relations entre les parties prenantes, l'articulation avec le contexte environnemental et les modes d'évaluation des apprenants.

2. Présentation de l'adef retenue

Les objectifs décrits par la directrice de l'ADEF « Mon objectifs est de les (les doctorants) lancer dans le bain de la lecture / écriture aux normes internationales imposées par les comités de lectures. Je me suis encore là inspirée de l'IAS quant aux exigences de forme (consignes d'écriture, nombre de pages, police, etc.) et de fond (grille d'évaluation).

Le contexte particulier de l'Algérie explique cette motivation et ce soutien de la directrice, du Recteur mais aussi de l'ensemble de l'équipe de bénévoles.

Les besoins, les actions et les moyens mis en œuvre au regard du contexte

CONTEXTE	BESOINS	ACTIONS	MOYENS
En Algérie, la soutenance de la thèse est conditionnée à une publication dans des revues.	Faciliter l'accès à la publication pour les doctorants.	Cours	Mobilisation des équipes pédagogiques et de recherche encouragées par le Recteur Enseignements de méthodologie et d'épistémologie, des salles de lecture, des conférences par des conférenciers externes
		Production de supports par l'équipe pédagogique	
		Formation aux outils de la recherche, Normes APA, Endnote	
		Animation de réunions hebdomadaires, conférences, ateliers...	Bénévolat
	Il existe une revue interne à l'université mais elle est très prisée et	Activer ses réseaux et inciter les étudiants à présenter des	Financement par l'étudiant Mobilisation des réseaux de l'IAS, de l'AGRH, de

	n'est pas vraiment ouverte aux doctorants	communications dans les colloques internationaux Mais aussi attirer et co-organiser les colloques sur l'Université d'Oran ou les autres universités algériennes	l'ADIMAP, du LAREEM, IMAS, OMDRH, EGCI, etc
		Inciter tous les étudiants à participer aux manifestations locales	Développer les aides de l'école doctorale

Les difficultés sont nombreuses et de plusieurs ordres.

DIFFICULTÉS	ACTIONS
Le financement du déplacement dans des colloques à l'international	Négociations avec l'institution en cours et prise en charge par les étudiants.
Les frais d'inscriptions pour participer aux colloques. Le prix est excessif compte tenu du taux euros / dinars qui est actuellement de 1 à 18.5. Ne pouvoir payer qu'en espèces faute de convertibilité du dinar.	Négociations avec les organisateurs
Obtention de visa	/
La maitrise de la langue française (orthographes, syntaxe, cohérence)	Incitation des étudiants à relire et faire relire leurs textes
L'absence de logiciel gratuit pour les analyses qualitatives, par exemple N'Vivo	Mobilisation des réseaux : partenariats avec des universités étrangères et
Pas de connexion internet à la faculté	Les étudiants financent leur connexion.

Les difficultés sont importantes et nécessitent des réponses de l'équipe pédagogique qui vont au-delà de leurs missions classiques il s'agit bien là d'actions indirectes mais indispensables.

Les résultats

Les résultats sont très satisfaisants et encourageants et les sources de satisfaction sont nombreuses pour la directrice de l'ADEF qui se réjouit de « voir les doctorants s'engager dans le « *Pipe line de jeunes chercheurs* ».

Témoignage de la Directrice de l'ADEF – Mars 2017 sur ses satisfactions :

- Prendre acte des appels à communication organisés sur leur thématique de recherche,
- S'impliquer dans des colloques à l'international (Maroc, Tunisie, France)
- Se soumettre à l'exercice d'écriture et d'évaluation
- Soumettre leurs travaux à la discussion, au débat,
- Profiter des remarques pour corriger leurs postures,
- Se déplacer hors Algérie pour se frotter à la communauté scientifique
- Les voir exposer en atelier lors des colloques internationaux et rester serein, attentif et respectueux.
- Etre dans le partage et l'ouverture.
- Découvrir d'autres cieux, d'autres cultures, d'autres mentalités,
- Créer du lien entre eux.
- S'ouvrir à la communauté internationale
- Partager et collaborer ensemble,
- Participer à la production de l'ouvrage « La confiance au cœur de la GRGH » à paraitre fin mars 2017,
- Nos étudiants font preuve de beaucoup d'implication personnelle

Au-delà des satisfactions le bilan quantitatif et qualitatif est jugé positif et témoigne à la fois des retombées pour les doctorants mais aussi sur les ADEF et de l'évolution de l'organisation.

Les étudiants participants à l'ADEF sont tenus de fournir périodiquement des comptes rendus notamment à l'issue des colloques auxquels ils ont participé et témoignent de la dynamique amorcée : « je vais suivre les recommandations des évaluateurs et en plus je vais ajouter des éléments de recherche empirique, car la première version du papier n'a présenté que le cadre conceptuel » ou « Pour le papier de la Tunisie, il a été accepté en l'état. Mais après l'ADIMAP, j'ai décidé d'apporter quelques points (complémentaires) ». Ils profitent aussi de ces moments de restitution pour rendre compte des encouragements reçus : « ma présentation s'est bien passée. J'ai même été félicité par un professeur de l'université d'Alger, car il a beaucoup apprécié et admiré la recherche et la qualité de la communication ».

Témoignage de la Directrice de l'ADEF – Mars 2017 sur les résultats de l'ADEF :

- Sur le plan quantitatif, 6 doctorants peuvent soutenir leur thèse en décembre 2017. Nous avons des articles dans des revues internationales, une participation dans « regards croisés » dans la revue QdM, l'ouvrage collectif à paraitre,
- Sur le plan qualitatif, un prix du meilleur papier doctoral pour un doctorant,
- Trois de nos doctorantes (du genre féminin) ont pu être publiées dans la revue internationale RESADDERSE dont le rédacteur est FE et dont je suis avec TK et ZY 2ième vice présidente et responsable pour le Maghreb.
- Six autres doctorants vont être publiés dans les revues de l'Université de Mascara avec l'appui du vice Doyen,
- L'acceptation de nos doctorants à des colloques internationaux après avoir été évalué par le comité d'évaluation,
- Nos doctorants bénéficient des réseaux de l'IAS, de l'AGRH, de l'ADIMAP, du LAREEM, IMAS, OMDRH, EGCI, etc
- Nous les avons orientés sur les premiers et leur recherche leur a permis d'en découvrir d'autres
- Nos étudiants gagnent en confiance, en écriture, en visibilité, en réseau, se projettent pour la soutenance,
- En première année les étudiants s'enrichissent de cours sur la thématique de leur thèse, en méthodologie, en épistémologie et en technique de recherche sur le terrain quali/quanti.
- Nous organisons les jeudis du doctorant dans la première année d'inscription où ils exposent à tour de rôle les problématiques pour les soumettre au débat.
- Au stade actuel nous organisons une séance bilan tous les trois mois pour appréhender l'évolution de la recherche. Pourcentage de thèse, colloque, article, difficulté, terrain, etc.

Les communications ont été publiées dans un ouvrage et ce travail a permis aux doctorants de prendre conscience des contraintes de la recherche « à savoir la lecture, l'écriture, la prestation orale et la publication dans le respect de l'exigence intellectuelle ».

« Logique, rigueur, cohérence, respect du droit d'auteur, honnêteté scientifique ; autant d'exigences pour éviter le plagiat et produire des écrits recevables par la communauté scientifique et académique. Exercices, oh combien difficile quand il s'agit de se faire reconnaître par ses pairs ! »

Les retombées de l'ADEF se poursuivent en 2017, avec une « visibilité dans les colloques Humanisme et Gestion, l'Université de Printemps et d'été de l'IAS, ADIMAP, etc. » ainsi qu'une évolution des programmes et la mise en œuvre d'autres ADEF qui engendreront elles aussi des actions indirectes. Notamment « pour l'analyse du terrain est prévue une formation à N'Vivo pour l'analyse qualitative, à Access pour la base de données et aux tableaux de bord RH » ces actions reposant une fois encore sur la mobilisation des réseaux nationaux mais également internationaux.

Une dynamique s'est crée et depuis la mise en œuvre de l'ADEF, les doctorants participent à des colloques internationaux (Maroc, Tunisie, France) et surtout, bénéficiant d'un effet d'entrainement cinq doctorants, membres de l'équipe pédagogique du master RHC en préparation de leur doctorat ont soutenu leur thèse en se joignant au groupe GMRH.

Conclusion

L'audit de cette ADEF confirme la certitude que l'objectif d'acquisition de connaissances disciplinaires par les étudiants ne suffit plus. Mieux préparer les étudiants consiste désormais à favoriser l'acquisition de compétences et à développer leur capacité d'autonomie dans les processus d'apprentissages et des

mises en situation réelles notamment en les faisant participer à un large éventail d'actions indirectes. La professionnalisation des études et la déclinaison des formations en compétences sont considérées comme le fondement de la rénovation et de l'efficacité des études. En résumé, concevoir une formation et enseigner dans une logique de blocs de compétences et procurer un enseignement « durable » dans un monde en constante mutation et faire évoluer les actions d'enseignement en les considérant comme un ensemble ouvert sur leur environnement.

« Qu'est un management responsable, sinon celui qui soude les équipes dans l'entreprise autour de la recherche du bien-être et du sens qui conduisent à la créativité et au succès » (Durand, 2015) ? De la même manière une AEF responsable répond aux mêmes objectifs : créer du lien social, du sens et de la créativité auxquels il convient d'ajouter la notion de « care ».

En ce qui concerne les effets, l'AEF a produit des résultats que l'on peut qualifier de directs et qui s'expriment en terme de connaissances : sur la confiance, l'épistémologie, l'analyse de données..., de compétences à la recherche, à la production d'articles, à la communication ... et de capacités. Elle a aussi engendré des effets ou résultats indirects comme l'élargissement des réseaux, une réflexion par l'institution sur la prise en charge des frais des doctorants, la projection de nouvelles ADEF, une motivation de l'ensemble de l'équipe, une cohésion de groupe, un regain de confiance en soi et de motivation pour les doctorants et la soutenance de plusieurs thèses par la levée de la condition rédhibitoire de la publication. Nous sommes conscientes que les effets indirects peuvent être positifs ou négatifs —par exemple des conflits de pouvoir, des tensions entre les membres du groupe— mais nous n'avons pas perçu ces effets négatifs à l'exception d'un doctorant dont le retard par rapport au reste du groupe est révélé par la fiche de recensement de l'état d'avancée des thèses.

Pour conclure voulons souligner la prise de risque et le pari pris d'une formidable initiative pédagogique et de recherche aux multiples apports. Permettre à des doctorants de se former par la recherche et la réflexion sur la confiance, une des questions majeures de la vie en société, constitue en soi un acte pédagogique. Au-delà de cette étape, la présentation des travaux a constitué un autre exercice d'apprentissage du métier d'enseignant chercheur, de même que l'échange et le partage qui s'en suit. La directrice de l'ADEF a appliqué à son équipe doctorale les principes enseignés en management des RH : implication, co-construction, reconnaissance… contribuant ainsi au développement d'un véritable écosystème durable et responsable interagissant avec son environnement. Elle nous fournit là un cas d'école, un bel exemple à suivre pour valoriser le travail doctoral et motiver les équipes.

Une expérience humaine certainement très riche qui marquera les participants.

Bibliographie

Gambetta Diego (1988) *Trust. The Making and Breaking of Cooperative Relations*, Oxford, Blackwell.
Hardin Russel (2002) *Trust and Trustworthiness*, New York, Russel Sage.

Khiat, A. (2016). *Je rédige mes écrits scientifiques aux normes APA.* Oran: Dar el adib.

Khiat, A. (Mars 2017). *La confiance au cœur de la GRH.* Oran: Dar el adib.
Marzano Michela (2010), « Qu'est-ce que la confiance ? », *Études*, 1/2010 (Tome 412), p. 53-63. http://www.cairn.info/revue-etudes-2010-1-page-53.htm
Ogien A. et Quéré L. (2006) *Les Moments de la confiance*, Economica, p. 91.
Roegiers Xavier (1997) *Analyser une action d'éducation ou de formation*, Pédagogies en développement, De Boeck Université.
Site web
Durand Christophe (2015) « QU'EST-CE QU'UN MANAGEMENT RESPONSABLE ?
https://fr.linkedin.com/pulse/quest-ce-quun-management-responsable-christian-durand

LA PERCEPTION DE LA RSE PAR LES SALARIES : REVUE DE LITTERATURE ET ESSAI DE CONTEXTUALISATION.

Asmae EL HAJJI
Doctorante
GREGO Université Cadi Ayyad, Marrakech
elhajji.asmae@gmail.com

Chafik BENTALEB
GREGO, Université Cadi Ayyad, Marrakech
C.bentaleb@gmail.com

Résumé :
Dans le but de mieux comprendre la relation entre RSE et employé nous souhaitons mettre la lumière sur l'impact de la perception de la RSE par les salariés et ses conséquences ou influence sur leurs comportements et attitudes.
Afin de répondre à notre objectif, nous allons tout d'abord procéder par une revue de la littérature relative la RSE et théorie d'échange organisationnel et échange sociale afin de constituer le cadre conceptuel, qui sera une base de notre deuxième partie empirique, nous terminerons enfin par un essai de contextualisation de la RSE dans le contexte marocain.
Quant à la méthodologie adoptée, notre étude se veut exploratoire dans le but de générer les items qui vont nous servir pour la construction de l'échelle de mesure suivant le paradigme de Churchill (1979).
Mots-clés : RSE, Perception RSE, Perception RSE par salaries

Introduction
Le but de ce travail de recherche est d'identifier l'impact de la RSE sur les employées, (leurs perceptions de RSE) étant eux-mêmes engagés dans ces activités initié par l'entreprise, mais également d'explorer son influence sur leurs attitudes et comportements.
Différentes recherches ont démontrés que la démarche RSE optées par de nombreuses entreprises a eu un impact fort positif sur leur performance économique et social. Résultats la RSE devient de plus en plus un investissement choisi par différentes entreprises quelles que soit leurs activités, secteur, tailles ou forme juridique.
Partant du constat que la RSE renforce et contribue à l'amélioration de la performance économique et sociale de l'entreprise marocaine, la question principale de notre recherche s'avère la suivante : Quel est la compréhension du salarié marocain de la démarche RSE adopté par son entreprise ? Et quel en est l'impact sur ses attitudes et comportement et leur implication au sein de leur organisation ?

1. Etude qualitative exploratoire de la recherche
Afin de répondre aux questions et problematique de notre recherche nous allons adopter une démarche qualitative à travers une série d'entretiens individuels semi-directifs .
Les Etudes empirique qualitative ont pour objectif d'explorer et d'analyser les mécanismes psychologiques susceptibles d'intervenir dans les comportements et attitudes des personnes grâce à l'étude de leurs besoins, leurs motivations et leurs valeurs, Il s'agit de chercher des explications en profondeur faisant appel à des éléments subjectifs et émotionnels qui cherchent « à répondre au pourquoi » (Evrard etal., 2003**).**
Les chercheurs ont identifié trois types de recherches qualitatives :

1) les recherches exploratoires, en l'absence de théories mobilisables, qui sont alors la première étape d'une reconfiguration des connaissances dans un domaine ;
2) les recherches phénoménologiques, où le chercheur devient sujet et est l'observateur et l'analyste de sa propre expérience ;
3) les recherches confirmatoires ou « cliniques », lors desquelles le chercheur « diagnostique» un phénomène sur la base de ses connaissances acquises, afin de confirmer ou d'approfondir les théories déjà existantes (Wacheux et Rojot, 1996 ; p.53).
Dans ce travail de recherche, l'approche qualitative retenue se veut exploratoire. Etant donné la nature de notre problématique, il nous a semblé nécessaire d'adopter une méthodologie qualitative exploratoire permettant d'analyser en profondeur le discours des professionnels RH.
Le but de cette étude empirique quantitative est de générer les items qui vont nous servir pour la construction de l'échelle de mesure.
Constructions d échelle de mesure : Suivant «le principe qu'on ne peut que gérer que ce que l'on mesure » nous nous orientons vers la construction d'une échelle psychométrique. La construction de l'échelle de mesure de la perception de la RSE par les salariés a suivi la méthodologie de Churchill (1979)
Cette démarche s'inscrit dans la théorie de la mesure qui se base sur le principe de la vraie valeur (Evrard et al. 2000), selon lequel, la mesure élaborée doit être très proche de la réalité.

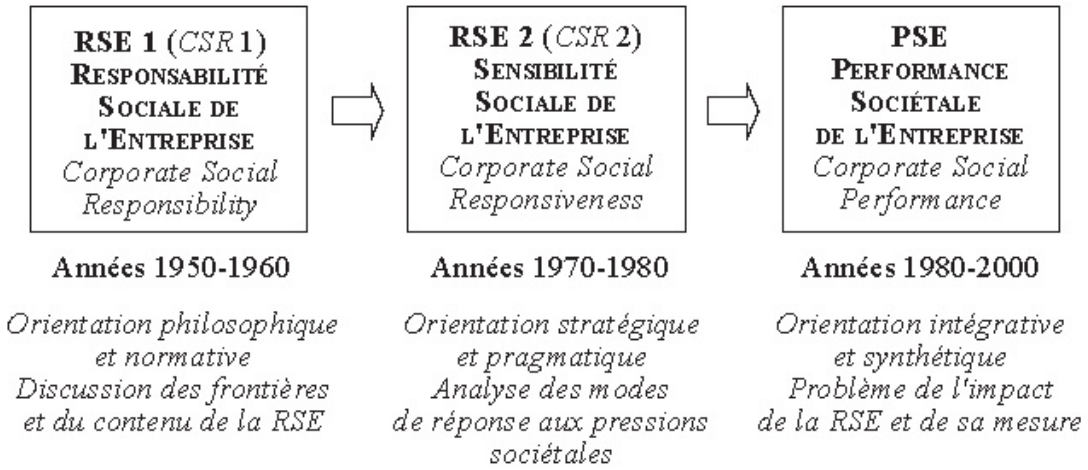
2. Cadre théorique et conceptuel :

2.1. Revue de la littérature

Emergence de la doctrine RSE

La RSE est le concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire»
« Adopter une démarche de RSE, consiste pour une entreprise à prendre en considération les intérêts de ses différentes parties prenantes » (Freeman, 1984)
La RSE à apparue dès les premiers âges du capitalisme industriel aux Etats Unis. Dans son expression et dans son sens actuel, la RSE est essentiellement liée au contexte nord-américain de l'après Deuxième Guerre mondiale (Charles et Hill, 2004).
Vers la fin du XIX siècle, la RSE s'est diffuser par le biais des discours des hommes d'affaires américains jusqu'à 1920, date ou ces discours ont été théorisés permettant ainsi la naissance d'une doctrine de la responsabilité sociale dédié aux hommes d'affaire américain. Parallèlement en Europe, la fin du même siècle a été imprégnée par un esprit de paternalisme des grands industriels. Beaucoup de dirigeants d'entreprises ont exprimé leurs intérêts vis-à-vis du bien-être de leurs salariés. Ils se sont intéressés à leur santé (Gaillard 1996), sécurité au travail, éducation, et logements. Ceci s'est manifesté essentiellement dans le déploiement des appareils de protection, la mise à disposition des infirmeries en faveur des ouvriers, ainsi que la construction des écoles et de logements confortables pour les travailleurs. Ces pratiques sont apparues notamment sur le site du Creusot, berceau de la famille Schneider, dans les usines Peugeot en Franche-Comté et le groupe Michelin (Lepineux, 2003). En effet, « la RSE s'inscrit en Europe dans une tradition de capitalisme social allant à l'encontre du courant américain plutôt moraliste » (Combes, 2005 ; p.445). Les travaux de Capron et Beaujolin (2005) ont permis d'identifier l'origine idéologique de la RSE en France. Celle-ci a été encouragée par un certain nombre d'entreprises qui ont participé à l'instauration d'un système social. Ce dernier avait pour objectif la mise en place d'un ensemble d'actions d'encadrement du personnel permettant la réalisation d'une harmonie sociale au sein des organisations plutôt qu'émanant d'un enjeu de marché (Delalieux, 2007).
La notion de RSE trouve donc ses origines dans la philanthropie fondée sur le bon vouloir des hommes d'affaires américains mais il convient également à préciser que cette doctrine a été principalement influencée par le catholicisme social et s'enracine dans le paternalisme de la fin du XIXe siècle (Ballet et de Bry, 2001).
En 1953 L'ouvrage intitulé « The social responsibilities of the businessman » posa les fondements de la RSE. Pour Acquier et Gond (2005), cet ouvrage qui sera critiqué par la suite par son propre auteur (Bowen, 1978) pour son caractère idéaliste et normatif, fait prévaloir deux principes.

Le premier dû au fait que les hommes d'affaires ne doivent nullement prendre que des décisions qui vont dans le sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société. Le deuxième explique que la prise en compte de préoccupations sociales par la firme doit se faire d'une manière volontaire.
Caroll(1999) signale que les idées qu'il a exprimées dans son ouvrage ne sont pas nées ex nihilo et qu'on en trouve la trace dans certains essais de la littérature managériale, notamment dans les années 1930' et 1940'.
Acquier et Gond (2005), pour leur part, avisent que l'auteur avait théorisé dans son livre des idées qui étaient « à la mode » à cette époque dans le contexte nord-américain. Ils trouvent dans l'ouvrage de Bowen les empreintes de l'éthique protestante telle que décrite par Weber, celle-ci faisant partie intégrante de la culture américaine.
Vers 1980 la RSE changera vers d'autres concepts comme la citoyenneté de l'entreprise ou l'approche par les parties prenantes (Carroll, 1999)
Par la suite, la RSE connaîtra un regain d'intérêt en redevenant un phénomène de plus en plus présent sur la scène politique et économique en ce début de siècle mais, cette fois-ci, bien au-delà du seul continent nord-américain (Doh et Guay, 2006). Même en Europe, on a commencé à s'intéresser à la RSE dès le milieu des années 1990' suite aux actions des organismes de la société civile à l'encontre des entreprises ayant causé des dommages à environnemental tel que (Shell, Total …), et social (Danone, Renault…);
Pour Allouche et coll. (2004), l'analyse de l'historique de la RSE démontre une « contingence culturelle » du concept. Ce constat est partagé par Veschoor (2003) pour qui la définition de ce qui constitue la RSE change d'une région à une autre et d'un contexte à un autre.
La majorité des chercheurs mettent en avant dualisme entre l'approche américaine et européenne de la RSE (Acquier et coll., 2005 ; Doh et Guay, 2006 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2007)



Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise - Jean-Pascal et Jacques Igalens

Fondement théorique de la RSE

Nous essayerons de présenter les théories primordiales sur lesquelles se fonde le concept de RSE et les principaux modèles, (3 courants) tenant compte la multidisciplinarité du concept (économique, social et développement organisationnel).
- le courant « Business ethics », selon lequel, l'activité de l'entreprise dépend du jugement moral ce qui implique que la responsabilité sociale de l'entreprise dépend de sa responsabilité éthique (Goodpaster, 1983) ;
- le courant « business and society » exprime que l'entreprise est une institution sociale, responsable de ses actes vis-à-vis de la société, et qui pourra mettre fin à ses activités si jamais elles changent en sa défaveur (Donaldson, 1995 ; Preston et Post, 1987 ; Wood, 1991) ;
- le courant « social issue management » stipule que l'entreprise a tout intérêt à prendre en considération les attentes de ses parties prenantes (Freeman, 1984), afin d'améliorer sa performance économique

2.2. Les théories néo-institutionnelles

les sociologues analysent les organisations comme des systèmes organisés opérant à l'intérieur de structures sociales composées de normes, de valeurs et d'hypothèses largement acceptées Di Maggio, et Powell (1983).

Le comportement de l'entreprise est inspiré par les pressions institutionnelles. Elles adoptent des structures que les institutions exigent d'elles afin d'accroître leur légitimité institutionnelle et leur pouvoir. (Mercier S., 2004). La RSE se présente ainsi comme une innovation institutionnelle. (Mercier S., 2004).
[Les entreprises se préoccupent davantage des conséquences de leurs pratiques et tentent d'améliorer la qualité des relations qu'elles entretiennent avec leurs stackeholders …en identifiant et en rendant publiques les valeurs auxquelles elles croient] (Mercier S., 2004).
« La légitimité sociale d'une entreprise lui est accordée par ses diverses parties prenantes. Cette légitimité est maintenue dans la mesure où l'organisation est perçue par ces dernières comme ayant un comportement conforme aux valeurs sociales environnantes. » (Girard D. et A. Marchildon 2006)

Le modèle de Carroll

Le modèle initial de Carroll (1979), stipule qu'il existe quatre types de responsabilités pour l'entreprise : **économiques, légales, éthiques et discrétionnaires.**
Dans le modèle de Carroll, l'entreprise doit dégager des profits et respecter la loi. Inspiré par la vision libérale en ce qui est de RSE et les quatre catégories de responsabilités, Golli et Dorra Yahiaoui (1991).
Le modèle de Carroll, plus connu comme « la pyramide de Carroll », est très utilisés pour appréhender la RSE.

- **Economique** : la responsabilité primordiale de l'entreprise est de dégager des profits, crée des emplois
- **Légale** : l'entreprise doit respecter la loi et opérer en fonction de celle-ci.
- **Ethique** : Notons à cet effet que la responsabilité éthique de l'entreprise a été inventée en 1931 par un ouvrier syndique Hyacinthe Dubreuil (1883-1971).
- **Philanthropique** : l'entreprise permet à la communauté d'améliorer la situation des individus sans s'attendre à une rétribution quelconque de leur part., la RSE ne se limite pas aux actions philanthropiques. « Ces dernières sont comme la crème sur le gâteau. » (Carroll, 1991).

La conceptualisation de Wood (1991) :

Wood se base sur le modèle de la performance sociale de l'entreprise proposé par Carroll et analyse au-delà des différents types de responsabilités pour observer les facteurs qui motivent un comportement responsable, les processus des réactions et les résultats de performance .
Les préférences des managers peuvent aussi former un facteur indéniable à ce niveau.

2.3. Théorie des parties prenantes :

Freeman 1984 définit la partie prenante comme étant « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».
Les entreprises doivent gérer les intérêts des parties prenantes d'une façon responsable, sans tenir compte des frontières qui les séparent et prendre soin des parties prenantes « silencieuses » telles que les communautés locales et l'environnement (Simmons cité par Jamali D., 2008).
La théorie des parties prenantes est une composante essentielle de la recherche en RSE. Elle est considérée comme l'ancrage fondamental de la théorie sur la RSE (Gond & Igalens, 2010).
La RSE et le concepte des parties prenantes sont très liées
Les objectifs de toute stratégie d'entreprise ne peuvent être définis que dans le cadre de ses relations avec un ensemble unique de parties prenantes (Donaldson T., Preston L.E., 1995)

Ancrage théorique

Approche cognitive

L'approche cognitive nous permet de nous interroger sur l'avis opinion et pensé des salariés envers RSE au sein de leur entreprise :
Car elle nous permet d'analyser leur manière de traiter et interpréter les informations qui lui y sont relatives. On peut donc construire une relation et comprendre les conséquences des pratiques RSE perçues par les salariés sur leurs comportements et attitudes.

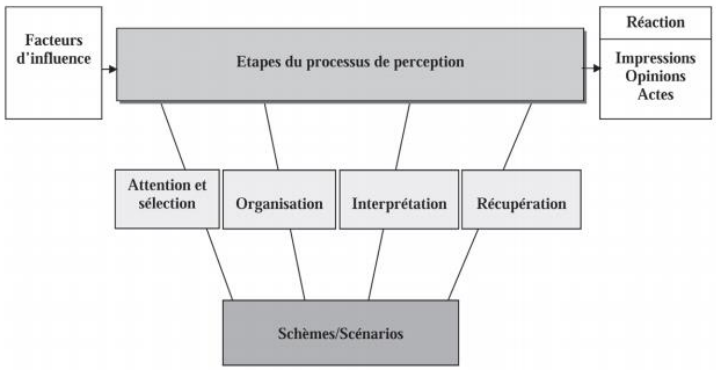
Le courant cognitiviste

Ce courant a vu le jour après la deuxième guerre mondiale après le déclin du Behavorist ou comportementalisme fondé par l John Broadus Watson (1878-1958). Il exprime la mise au point sur le mécanisme mental.
« Il s'agit d'une conception psychologique dont l'objet principal est l'étude des processus d'acquisition des connaissances et de traitement de l'information »

C'est un courant théorique qui s'institutionnalise lors de la fondation du Center for cognitives studies à l'université de Princeton au début des années 1960 » (Doron et Parot, 1998).
Sous l'ongle cognitif L'organisation est considérée comme une entité composée d'un ensemble de représentations individuelles, collectives et sociales. Dans laquelle, les salariés construisent leurs propres représentations, en vue d'acquérir des connaissances à partir de l'environnement dont ils font partie (Tahiri et Igalens ,2013)
la RSE peut donc être appréhendée comme une variable contingente (dépendent, relative) dont le contenu change en fonction de l'activité de l'organisation, mais aussi de la perception de ses acteurs (Gendre-Aegerter, 2008)

Perception RSE Par les salarié

Le processus de perception impact les réactions humaines qui s'expriment par des impressions, des opinions et des actes des attitudes, des comportements etc..
Les erreurs de perception affectent les réactions humaines de manière importante. Les types d'erreur les plus courants sont le stéréotype ou cliché, l'effet de halo, la perception sélective, la projection, l'effet de contraste et l'effet Pygmalion ou l'effet Rosenthal. (R Schermerhorn)
Figure 1 : Le processus de perception d'après Schermerhorn et al., (2002)



La perception de a RSE par les salariés est considérée comme un mécanisme important de la contribution des salariés à la performance de l'entreprise (Rupp et al. 2006 ; Van Tulder, et al. 2009)
Certains chercheurs avancent que cette perception peut avoir des effets sur l'engagement organisationnel des salariés, leur satisfaction au travail,et leur identification à l'organisation (Peterson, 2004 ; Brammeret al., 2007 ; Collier et Esteban, 2007 ; De Roeck et Swaen, 2010).
L'approche globale de la RSE à laquelle nous nous référons propose une lecture globale des effets des actions en matière de RSE dans les entreprises, **sur les attitudes et les comportements des salariés**. Ce modèle intégrateur s'appuie sur plusieurs décennies de recherche sur la R.S.E (Gond,

Cadre théorique

Afin de répondre à notre problématique, nous optons pour deux théorie : la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960) et la théorie de l'identification organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989). Pour analyser les effets de la perception de la RSE par les salariés nous avons identifié plusieurs concepts qui relèvent de ces deux théories et qui appartiennent a notre cadre théorique plus large du comportement organisationnel. Par ailleurs les formes de l'échange social et le niveau de l'identification organisationnelle par le salarié nous permettraient donc par d'expliquer le lien plus ou moins fort de la R.S.E sur les attitudes des salariés

3. La théorie de l'identification sociale (Tajfel & Turner, 1985).

La théorie de l'identité sociale exprime que l'identité d'un individu se compose en partie de caractéristiques qui lui sont attribuées en raison de son appartenance à des groupes sociaux de référence [Tajfel & Turner, 1985].
Tajfel définit l'identité sociale comme étant «cette part de la conception personnelle d'un individu qui découle de sa connaissance ou de son adhé-sion à un groupe (ou des groupes) ainsi que des valeurs et significations émotionnelles liées à cette adhésion» [Tajfel, 1978, p. 63]
La théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960)

Un échange est une relation qui se développe entre deux parties dites partenaires d'échange par le biais de séries d'échanges mutuels. Blau (1964) précise que « l'échange social suppose des faveurs qui créent des obligations futures diffuses, non précisément spécifiées, et la nature de ce retour ne peut pas être négocié, mais doit être laissé à la discrétion de celui qui le fait » (Blau, 1964 ; p.93).
Ainsi, le processus d'échange social pourra être influencé par plusieurs conditions parmi les quelles Blau (1964) cite : le type de relations entre les individus, la nature des bénéfices inclus dans les transactions, sans oublier le contexte social où cet échange a eu lieu.

4. Le Modélisation

Il convient de rassemblé les recherches relatives aux personne physique et afin d'expliquer comment la R.S.E Le model suivant se base sur l'intégration des mécanismes de **l'échange social** et de **l'identification sociale**. En effet, de façon à étudier les conséquences de la perception de la RSE par les salariés nous pouvons identifié plusieurs concepts qui relève du model de (Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen, 2010) et qui appartiennent au cadre théorique plus large du comportement organisationnel.

Figure 2 : Lecture globale des effets des actions en matière de RSE (Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen, 2010) dans les entreprises, sur les attitudes et les comportements des salariés

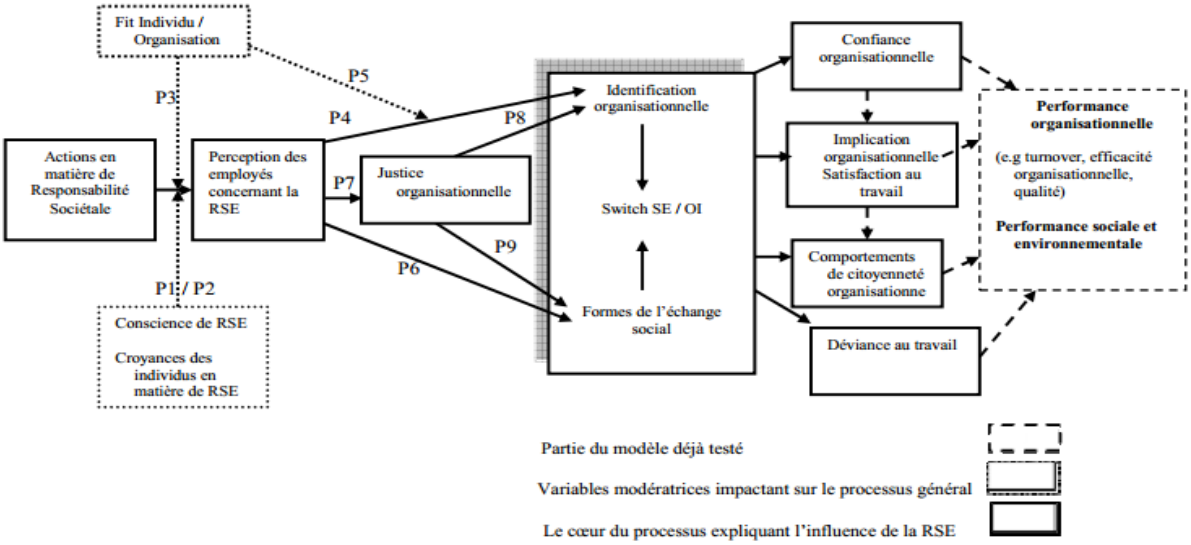


Figure n°1: tiré et traduit de Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen (2010) "Corporate social responsibility influence on employees", Nottingham University Business School, research paper series, p. 19.

Afin de cerner et mener à bien l'étude et établissement de notre modèle de recherche nous introduisant la notion de RSE dans le contexte marocain.

5. La RSE dans le contexte marocain

L'introduction de la RSE au Maroc a été stimulée par les filiales des multinationales qui s'aligne sur les stratégies et de leurs sociétés mères et par conséquent, s'engagent dans des processus RSE. Cette introduction s'est manifestée également chez les entreprises nationales dont les activités sont liés au multinationales ou de exigeants en matière de RSE. Une autre voie, est celle de la coopération internationale, l'assistance technique et le conseil en management. Ces projets peuvent parfois être consacrés exclusivement à la thématique de la RSE comme le cas du projet « développement durable grâce au pacte Mondial » en 2006 (Fillali Meknassi, 2011).

6. Les caractéristiques des pratiques RSE au Maroc

Le volet normatif

Il s'agit principalement des programmes, normes et label que les entreprises adoptent pour afficher leur responsabilité sociale, particulièrement : le programme du pacte mondial et le label RSE de la CGEM.

Le Pacte Mondial :

L'adhésion du Maroc au pacte Mondial s'été en 21 avril 2006 à Casablanca, avec le lancement du programme « Développement Durable grâce au Pacte Mondial » financé par le ministère italien des affaires étrangères et exécuté par le Bureau International du Travail.

Ce projet ait pour objectif la promotion de la responsabilité sociale des entreprises en se basant sur trois instruments internationaux :

- Le Pacte Mondial
- La Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politiques sociale de l'OIT
- Les Principes directeurs de l'OCDE

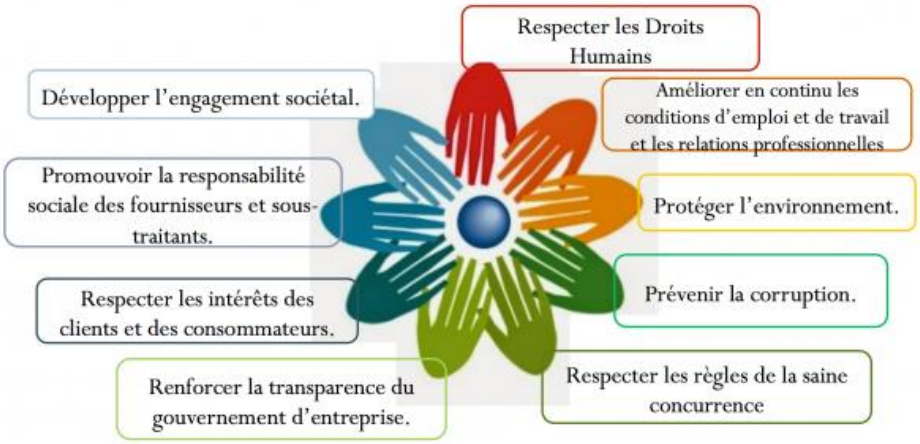
Aujourd'hui, on compte 22 organisations adhérentes au Pacte Mondial, dont 6 sont déclarées non actives (novembre 2014).

Parmi les adhérents, il y a deux syndicats nationaux et la confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) qui a traduit son engagement par l'élaboration de la charte de la RSE et le label RSE.

7. Le label RSE de la CGEM

Crée en 2006, cette distinction par laquelle la confédération reconnait la pleine conformité des stratégies et des opérations des entreprises avec l'ensemble des principes et des objectifs définissant la charte de la responsabilité sociale référentiel d'octroi.

Cette charte est composée de 9 axes comme le représente le logo du label



Encadré 1 : Analyse Comparée entre la charte de responsabilité sociale de la CGEM et l'ISO 26000
Depuis l'adoption de la Charte RSE par la CGEM en 2006, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) a publié en 2011, les Lignes directrices ISO 26000. Cette note pose la question de l'adéquation de la Charte et du Label de responsabilité sociale des entreprises marocaines avec la norme ISO 26000.
Cette analyse donne un aperçu des principaux points communs entre les 9 axes d'engagement de la charte RSE de la CGEM et les questions centrales de responsabilité sociétale définies par la norme ISO 26000, qui constitue un guide non certifiable destiné à toutes les organisations. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une revue exhaustive des nombreux domaines communs à ces deux initiatives, cette analyse établit clairement la cohérence entre les deux et montre que :
La Charte RSE de la CGEM rapporte les lignes directrices de l'ISO 26000 aux responsabilités des entreprises opérant dans le contexte marocain à l'égard de leurs parties prenantes locales et internationales, quelles que soient leur taille, leur activité et leur chaîne de valeur.
La charte RSE de la CGEM met en exergue les enjeux prioritaires pour la performance dans une économie émergente.

Pour B. Znagui .La charte RSE de la CGEM se caractérise par une architecture intelligente. Malgré les termes solennels utilisés, certaines dispositions ne sont que de simples engagements au respect de la loi, laquelle est une obligation et n'a rien d'un choix délibéré ! Par exemple : « Assurer à tous les collaborateurs des conditions d'hygiène et de sécurité au moins conformes à la législation en vigueur et, dans tous les cas, des infrastructures sanitaires décentes », ou encore : « Respecter strictement la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles » (Bachir ZNAGUI, 2013).
Tarik EL MALKI, (2010) soulève un problème de conflit d'intérêt, en se posant la question, comment une même institution (la CGEM en l'occurrence) peut-elle désigner elle-même l'expert (même s'il est indépendant) chargé d'évaluer le comportement social et sociétal de la firme chargée d'être labellisée, et octroyer ensuite le label sur la base des conclusions et du rapport d'évaluation soumis par l'expert à l'appréciation de la CGEM? N'y a –t- il pas là flagrant conflit d'intérêt ? Se pose une question d'ordre éthique et déontologique dans la mesure où on ne peut pas être à la fois juge et partie. Une autre limite relative à l'octroi du label réside dans le fait que les syndicats, partie prenante importante de la firme, ne sont pas représentés dans le comité.

Encadré 2: L'engagement des grands groupes dans la RSE
Depuis 2003, BNP Paribas participe à la notation de Vigeo Eiris (anciennement Vigeo) en répondant à un questionnaire sur ses activités et ses politiques en matière de responsabilité environnementale, sociale et de gouvernance d'entreprise. Ce questionnaire est structuré en 6 parties correspondant aux 6 grands thèmes qui composent, selon Vigeo Eiris, les impacts extra-financiers majeurs d'une banque comme BNP Paribas : environnement, ressources humaines, droits de l'homme, engagement social, éthique des affaires et gouvernance d'entreprise.
Filiale de BNP Paribas au Maroc, la BMCI participe également au questionnaire de Vigeo Eiris et y répond de façon adaptée à son périmètre. En 2016, grâce à sa bonne performance, la BMCI a pu intégrer l'indice EURONEXT-
Vigeo Eiris Ranking Emerging 70.
http://www.vigeo-eiris.com/

Encadré 3 : RSE et COP 22 « ONCF L'office national des chemins de fer en action pour la COP 22» Déterminé à renforcer sa mission de transport naturellement écologique, l'Office a réalisé son premier bilan carbone ayant confirmé les performances du ferroviaire en tant que mode offrant des solutions de mobilité en phase avec la lutte contre le changement climatique. Un bilan éloquent comme en témoignent quelques indicateurs : le niveau d'émission de CO2 du rail représente seulement 0,47% des émissions globales de Gaz à Effet de Serre (GES) du Maroc et 2,6% des émissions du secteur de transport pour une part de marché de 8,5%. Appliqué au passager par kilomètre, ce niveau est 7 fois moins que la voiture, 6 fois moins que l'autocar, 2 fois moins que le Tramway et 25 fois moins que l'avion. Bien plus et au titre des 32 millions de tonnes de marchandises transportées en 2015, le mode ferroviaire a permis d'éviter 70% d'émissions de CO2 (soit 428 000 tonnes de CO2).
De même, l'ONCF s'est engagé dans une démarche d'Efficacité Energétique en certifiant, dans une première étape, son siège social ainsi que la gare de Marrakech aux normes ISO 50001 assurant ainsi son autonomie électrique (50%) grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques et ce, en plus de la certification de ladite gare ISO 14001. Cette démarche qui a concerné ces deux sites pilotes sera étendue progressivement à d'autres établissements de l'Office.

Bien entendu, ce bilan constitue pour l'ONCF un premier jalon dans l'identification des gisements de réduction des émissions de GES au regard des engagements pris par notre pays à moyen terme. D'ici à 2020, l'Office s'est fixé comme objectif de réduire de 10% ses émissions de GES et de 20% de sa consommation d'énergie. http://www.oncf.ma/

Conclusion

Au Maroc la prise en conscience progressive de la RSE par les différents acteurs (entreprises, consultants et chercheurs) à générer beaucoup d'études et de recherches (théorique et empirique) autour du sujet. Cependant rares celles qui se sont intéressé a l'impact de celle-ci sur les employées et leurs perceptions de ce concept au sein des entreprises marocaines.

A travers cette recherche nous souhaitons combler ce gap en introduisant l'impact de la RSE sur les comportements et attitudes des clients internes de l'entreprise, dans la mesure où perception de la RSE par les salariés est considérée comme un mécanisme important de la contribution des salariés à la performance de l'entreprise (Rupp et al. 2006 ; Van Tulder, et al. 2009).

Bibliographie

Abric J.-C. (1994). Pratiques et représentations sociales : Presses Universitaires de France, Paris.

Acquier, A. et J.-P. Gond (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) », Conférence internationale de Management Stratégique (AIMS), Journées développement durable, mai, Aix-en-Provence.

Ackerman, R., et Bauer, R. (1976). Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemna, Virginia: Reston Publishing Company Acquier, A. (2007).

Albert, S., et Whetten, D. A. (1985). "Organizatonal Identity." Research in Organizational Behavior, 7, 263.

Allen, N. G., et Meyer, J. P. (1996). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity." Journal of Vocational Behavior, 49(3), 252-276.

Amara A. ET bensebaa F. [2009], « La mise en œuvre des pratiques socialement responsables déterminisme et comportements proactifs, Revue management et avenir 2009/5, n° 25, p. 15-35

Caroll A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", Business and Society, 38 (3): 268-295

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

Igalens J., Joras M.(2010) La responsabilié sociale de l'entreprise, Ed. D'Organisations

Chauveau A., Rosé J-J (2003) L'entreprise responsable, Ed. D'Organisations

Igalens, (2012) Le cercle de l'entreprise et du management; Eyrolles ,Les modèles de pilotage de développement durable : du contrôle externe à la conception innovante, thèse de doctorat en sciences de gestion. Ecole des Mines de Paris, Paris.

La Charte de Responsabilité sociale de la CGEM & la Norme ISO 26000 Analyse comparée
Octobre 2012

Pasquero, J. 2005, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard Historique », Dans « Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise » Sainte-Foy (Marie-France B. Turcotte et Anne Salmon (dir.).Québec : Presses de l'Université du Québec.

Riordan, C.M., Gatewood, R.D. & Barnes, B.J. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, Journal of Business Ethics, 16, 401-412.

Schermerhorn J.R., Hunt J.G., and Osborn R.N. (2002). Comportement humain et organisation: Village Mondial.

RSE au Maroc : état des lieux et perspectives de développement – Compte-rendu du webinaire du 22/11/2014 - http://www.rse-et-ped.info/

Tahiri & Igalens , (2014) Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens, Edition EMS

PLACE DE L'AUDIT SOCIAL DANS LA CERTIFICATION RSE. ETUDE DE CAS: APM TERMINALS TANGER

Fatima EL KANDOUSSI
Professeur à l'ENCG-Agadir
Responsable du LAREFA.

Mouna EL MOUSADIK
Doctorante (membre du LAREFA, ENCG-Agadir)
mounaelmousadik@gmail.com

Résumé
Depuis les années 2000, la entreprises marocaines commencent à intégrer des dimensions sociales et environnementales à leurs démarches stratégiques et pour certifier la crédibilité de ces politiques RSE, elles réalisent des audits sociaux .Note communication a pour objet de mettre l'accent sur le rôle de l'audit social dans la certification RSE des entreprises par l'étude de cas de la société APM TERMINALS par le biais d'un entretien semi directifs avec les managers de la firme.

Introduction
La RSE se manifeste à différents niveaux notamment sous forme d'un ensemble de principes, à travers la conduite de projets et par la publication d'informations sociales, environnementales et sociétales. Concernant les principes, ils ont été formalisés par l'adoption de chartes, de normes et de labels et par la réalisation d'audits et de reporting mettant en avant le volontarisme (Commenne, 2006). [180]La conduite de projets a touché tous les secteurs de l'économie marocaine. La pratique du l'audit, bien que plus rare notamment du fait d'une faible pression du marché financier national, commence cependant à gagner en importance. Un nombre croissant d'entreprises recourt, en effet, au audit environnemental et social (Igalens, 2004[181]a; Korohonen, 2003[182]). La publication de ces données permettra, dans l'avenir, de rendre plus vérifiable et, par conséquent, plus crédible l'engagement de l'entreprise sur la voie de la responsabilité sociale (Igalens, 2004).

Le passage du Maroc d'une logique de croissance à une logique de développement (humain et durable) a conduit les autorités marocaines à lancer en 2005 l'INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain), à mener une réflexion en vue d'élaborer la « Charte de l'Environnement et de Développement Durable », Afin de se mettre au diapason avec cette tendance, la CGEM (Confédération Générale des Entreprises du Maroc) a élaboré la « Charte de responsabilité sociale » adoptée le 14 décembre 2006 par le Conseil National de l'Entreprise, ainsi elle attribue depuis dix ans son label RSE aux entreprises respectant les
principes de cette charte. La dite charte est définie en conformité avec les principes fondamentaux de la Constitution du Royaume et les stipulations des conventions internationales, relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance et de la concurrence loyale. Depuis sa mise en œuvre, le nombre d'entreprises labélisées à atteint 72[183].

[180] Commenne Vincent (coord.), (2006), Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 303 p.
[181] Igalens. J (2004a), Comment évaluer les rapports de développement durable ?, Revue Française de Gestion, Vol 30, n°152; pp. 151-166,
[182] Korhonen J. (2003). "Should we measure corporate social responsibility?" Corporate Social - Responsibility and Environmental Management, Vol 10 . N°1, pp 25-40.
183 Site officiel de la Confédération Générales des Entreprises Marocaines www.CGEM.ma

dans le même sens, la pratique de l'audit social commence à émerger. Très récemment, le développement au niveau international du mouvement RSE, assorti notamment en France de sa traduction réglementaire et normative a impulsé une dynamique nouvelle de l'audit social, les auditeurs sociaux étant au premier plan pour analyser les pratiques de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.
Notre communication a pour vocation de mettre l'accent sur la place de l'audit social dans le processus de certification RSE d'une entreprise, nous avons choisi comme terrain d'étude la Société APM TERMINALS TANGIER comme exemple d'une filiale multinationale installée au Maroc et considérée par ses différents parties prenantes comme société socialement responsable. Nous traiterons dans un premier lieu le cadre conceptuelle de la RSE et son émergence au Maroc, nous présenterons par la suite l'audit social en tant qu'outil de pilotage social pour arriver finalement à l'étude de cas de la société choisie;
Notre problématique centrale peut être formulée comme suit: Quel est la place de l'audit social dans le processus de certification des entreprises?

1. La RSE: Leviers et pratique dans le contexte national

1.1. Essai de définition

Contrairement à une idée reçue qui voudrait que le concept de RSE soit un nouveau paradigme ou une nouvelle mode managériale, l'idée de RSE, en tant que pratique, est assez ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle, notamment en Amérique du Nord. Ces pratiques étaient connues sous le nom de « philanthropie d'entreprise ». Cependant, le développement de la RSE comme concept académique est plus récent et trouve son point de départ dans l'ouvrage de Bowen (1953)[184], qui est considéré comme le « père fondateur » de la RSE. Son ouvrage témoigne de l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée de la notion de RSE dans le monde académique. A partir de là, ce concept a connu une évolution marquée, tant sur le plan théorique que conceptuel.

La RSE est un concept qui a connu une évolution au gré des mesures juridiques et de la pression sociétale, incitant les entreprises à se soucier davantage des impacts de leurs activités sur le plan environnemental, social et sociétal. Ces impératifs anciens/nouveaux ont progressivement gagné toutes les composantes de la gestion : production, marketing, approvisionnement et logistique, GRH, finance, contrôle de gestion, etc. Aujourd'hui c'est le « business model » de l'entreprise qui est susceptible d'être transformé par la RSE avec, notamment, la montée en puissance de l'économie circulaire et de l'économie de la fonctionnalité L'axe social de la RSE constitue cependant le cœur du concept et demeure, dans sa dimension opérationnelle, indissociable de la GRH. On peut alors émettre l'idée qu'il appartiendra aux managers d'avoir un rôle décisif dans la mise en œuvre de la RSE, c'est-à-dire dans la recherche d'un meilleur ajustement entre les impératifs économiques et les obligations environnementales, sociales et sociétales La notion d'éthique mérite aussi une place centrale dans ce débat, elle est consacrée par la définition de la RSE que fournit la norme ISO 26000 . En effet, la capacité qu'auront les démarches socialement responsables de recombiner les exigences d'éthique et d'efficacité est devenue une question cruciale pour tout système économique.
Afin de gérer les risques liés au contexte économique, social et environnemental, de défendre l'image et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes et en réponse à un besoin de légitimation, le monde des affaires a connu l'émergence d'un nouveau concept lié au développement durable, connu sous le nom de Responsabilité Sociale l'Entreprise et qui signifie la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Définie par Carrol (1979, p.497-505)[185], « la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné ». Pour cet auteur, la RSE est une démarche stratégique qui contribue au changement organisationnel

Le concept de responsabilité sociale d'entreprise appliqué à des discours, à des pratiques managériales ou à un mouvement social d'envergure mondiale, ne peut être compris qu'à travers un cheminement historique qui remonte, au moins dans sa gestation, à la fin du XIXème siècle. En effet, si la locution

[184] Social responsibilities of the businessman », 1953, New York: Harper & Row cité dans l'article de Chafiqur Rahman (2011), « Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility », p: 167.
[185] Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimentional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4, 497-505.

n'apparaît, dans la langue française, que dans les années 1990, elle est plus ancienne en anglo-américain sous l'expression « corporate social responsibility » qu'on rencontre dans la littérature américaine dès les années 1950.
La Commission européenne fournit une définition simple de la responsabilité sociale des entreprises : « la responsabilité des entreprises de leurs impacts sur la société ». La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept de management qui fait référence aux activités par lesquelles les entreprises s'engagent à intégrer des préoccupations sociales et environnementales à leurs opérations commerciales et à gérer leurs parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, actionnaires, etc.) Le concept de RSE indique le sens de la responsabilité d'une entreprise envers l'environnement économique, social et écologique dans lequel elle opère. Les entreprises sont dites « socialement responsables » quand elles prennent la responsabilité de leur impact sur la société.

1.2. Les leviers de la RSE au Maroc

La responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite au Maroc par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation.
L'Initiative Nationale pour le Développement Humain, lancée par le Roi Mohammed VI en mai 2005, vise à concevoir les fondations d'un programme national pluriannuel pour l'intégration des objectifs sociaux dans les décisions d'investissement. Dans ce cadre, le discours royal constitue un signal politique fort et positif et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* » (Extrait du Message de S.M. le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005). Plus concrètement, l'INDH offre aux acteurs économiques un cadre de référence et des ressources financières (25 millions d'euros pour les cinq premières années de son lancement) sociale au contexte économique émergent[186] afin d'impulser une dynamique.
Par ailleurs, le cadre législatif marocain a vu naître en 2004 la publication d'un nouveau code du travail qui vient renforcer le rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. La concertation sociale est un des points renforcés dans ce nouveau code du travail avec l'institution des instances de médiation, d'arbitrage, de consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique. Par ailleurs, le nouveau code du travail propose des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Il s'agit principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche. D'un autre côté, le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence.
Le ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à niveau de l'économie témoigne d'une grande demande du marché en la matière. Plusieurs normes marocaines sont donc établies. Elles concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM00.5.600 (Système de Management des aspects sociaux) Cette norme se réfère aux principes définis dans la SA 8000 (Social Accountability 8000) et aux onze conventions de l'Organisation internationale du travail. Elle tient compte de la réglementation locale et du code du travail et est compatible avec les autres systèmes de management (qualité, environnement et sécurité). La norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social.

1.3. Pratique de la RSE dans le contexte marocain

La RSE connaît une véritable industrialisation, son ascension et sa diffusion est facilitée, ailleurs, par le développement de leviers institutionnels et normatifs et de processus de mesure et de benchmarking grâce au développement des évaluations sociales et extra-financières et les normes et labels.
Dans ce contexte et sans engager une démarche structurée et concertée, l'Etat et les entreprises marocaines, depuis 20 ans, se préparent à faire face à ces tendances lourdes, des programmes de mise à niveau sur les plans organisationnel, humain et technologique sont ainsi mis en œuvre pour préparer pour certains secteurs les meilleures conditions d'accueil de l'investissement direct étranger et pour d'autres promouvoir l'offre exportable vers les marchés étrangers. L'entreprise marocaine a expérimenté depuis 20 ans la mise en œuvre de différentes pratiques de gestion par choix et par contrainte, ces pratiques visant la mise à niveau n'a pas manqué de façonner les modes de management des entreprises. Parmi les pratiques adoptées, nous pouvons citer les systèmes de mangement basés sur

[186] http://www.indh.gov.ma/fr/programme_2005

des normes internationales, mis en œuvre dans plus de 1.000 entreprises marocaines. Depuis l'année 2006 (date d'adoption de la charte de responsabilité sociale de la CGEM), de nouvelles pratiques ont fait leur apparition dans le sillage du contexte décris ci-dessus. Aujourd'hui une soixantaine d'entreprises, dont une partie des petites et moyennes entreprises, sont labellisées et la commission label de la CGEM[187] multiplie les efforts pour faire adhérer de nouvelles entreprises. Force est de constater que ces labellisations restent perçues comme l'apanage des grandes entreprises et des filiales des multinationales.
Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises est une distinction par laquelle la CGEM reconnait l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes.

C'est un outil mis à la disposition des entreprises qui souhaitent mesurer leur engagement RSE, progresser et faire connaitre le progrès à leurs salariés, leurs partenaires et la communauté. Le référentiel du Label CGEM est la charte de responsabilité sociétale de la CGEM.

Le dispositif du Label CGEM est multi-parties prenantes faisant appel pour son octroi à des cabinets externes pour l'évaluation des entreprises candidates et à un comité d'attribution indépendant pour statuer sur l'attribution du Label.

2. L'audit social et certification RSE: quelles relation?

2.1. Audit social

L'utilisation de l'audit en matière sociale a déjà été présentée par des auteurs comme Pierre Candeau, et Alain Couret et Jacques Igalens aussi s'agit-il simplement ici d'en faire un bref rappel.

Pierre Candau[188] le définit « 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. 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 ».

Les spécificités de l'audit social sont essentiellement de deux ordres. Celles liées au domaine d'application, en matière sociale beaucoup de notions sont qualitatives et complexes, voire, pour certaines, carrément floues. Leur quantification, même partielle, sera donc source de difficultés et la réalisation d'un audit moins évidente que dans le domaine financier par exemple. Celles liées aux méthodologies, conséquences de l'insuffisance d'informations quantitatives : l'utilisation de techniques et de méthodes relevant des sciences sociales. Ainsi le recours aux techniques d'entretiens, d'enquêtes d'opinions ou d'attitude pour analyser les opinions et les perceptions dont l'importance est fondamentale en matière sociale.

Cet audit peut se faire à trois niveaux. Il peut s'agir d'abord d'un audit de conformité portant sur la fiabilité et la validité des informations, et sur la conformité légale des résultats obtenus. Comme l'indiquent Couret et Igalens[189] « pour l'essentiel, sa vraie nature est celle d'un audit juridique appliqué au droit social. L'auditeur va s'efforcer de rechercher les traces du non-respect des obligations sociales pesant sur l'entreprise », le deuxième niveau est l'audit d'efficacité. Il concerne l'analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés, leur coût d'obtention, leur qualité. Pour Pierre Candau, il recouvre « l'examen de l'application des procédures, de leur adéquation aux objectifs visés, de leur degré d'application et de leur capacité à provoquer les résultats attendus », le troisième niveau est l'audit de direction ou audit stratégique. Il vise à vérifier la convergence entre la stratégie sociale et la stratégie générale de l'entreprise et si elle dispose bien de ressources humaines adaptées à ses objectifs.

[187] Confédération générale des entreprises du Maroc http://www.cgem.ma/
[188] Candau, P. (1990). Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248- Octobre -Décembre 28-33
[189] A. Couret , J.Igalens,1998 L'audit social, editions PUF,125 pages.

2.2. Les pratiques d'audit social dans le cadre de la certification

Les économies des pays industrialisés sont confrontées à une profonde évolution : le passage de l'ère où prévalaient confiance et réputation à celle où il est nécessaire pour vendre d'apporter la preuve factuelle de la qualité de ses produits, de son organisation ou de l'information diffusée aux tiers. Cette mutation se traduit par l'émergence de clauses d'assurance de la qualité, de normes ou de codes d'éthique. La question des moyens dont disposent les clients pour apprécier la qualité des produits ou services qui leur sont offerts revêt une importance considérable. Il appartient à l'entreprise de donner confiance dans le fait qu'un certain nombre d'engagements seront tenus, et d'émettre des signaux perceptibles par les utilisateurs. C'est pour cette raison que des systèmes essentiellement privés de certification de produits, de processus, de style de management, de personnes se sont développés. Ils permettent de garantir, le plus souvent par l'intermédiaire d'un organisme tiers, qu'un produit, un procédé de fabrication, ou une prestation de service présentent les caractéristiques attendues. En France, en vertu des articles L. 115-21 et suivants du code de la consommation, un label ou une certification est un signe d'identification de la qualité répondant à un ensemble de critères qualitatifs définis dans un cahier des charges et contrôlés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise, lequel doit être déclaré auprès des pouvoirs publics s'il s'agit de produits ou services non alimentaires, et agréé par ceux-ci s'il s'agit de produits agricoles et denrées alimentaires. « La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu'un produit, un service, un système qualité, un organisme est conforme à des exigences spécifiées. » (Couret et al. 1995.) Dans son principe, la certification repose sur l'action conjointe de nombreux acteurs :

– l'acteur qui a créé les normes ou les spécifications (par exemple un code de conduite) qui serviront de référentiels ;
– l'entité qui effectue l'audit et présente un rapport d'audit ;
– l'organisme qui attribue la certification ;
– l'institution qui accrédite les organismes certificateurs.

Certains auteurs pensent que l'audit social apparait comme un dispositif légitimant les pratiques RSE du moment qu'il constitue un outil pour promouvoir un management plus responsable aussi bien que des concepts théoriques sont parfois mobilisés pour développer le dispositif de l'audit social (Benraiss et al., 2007).

Le lien entre l'audit social et la Responsabilité Sociale des Entreprises

le concept de RSE a donné naissance à une prolifération de rapports de plus en plus élaborés sur sa responsabilité sociale ou sur sa performance en matière de développement durable de sorte que toute une série d'agences de notification et de certification sociales ont déjà commencé à occuper ce terrain et à vendre leurs services aux entreprises. Parmi elles on peut citer Voynnet Fourboul (Audit des Ressources humaines : 21) qui dit que la RSE comprend des normes telle que la norme SA 8000 portant sur les responsabilités sociales. Elle défend les conditions de travail décentes et reprend les principes du BIT que sont le travail forcé, le travail des enfants, la certification, la norme ISO 9001 portant sur l'assurance qualité. Elle montre des exigences sur la responsabilité de la direction, le système de qualité, la gestion des processus et l'amélioration continue. La norme ISO 14000 portant sur le management environnemental assure une meilleure maîtrise des questions environnementales, donne un outil de gestion à intégrer au management global de l'entreprise au même titre que la qualité et la sécurité. Et la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations développe deux volets. D'une part, elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable. Bien que la démarche RSE soit souvent volontaire, la normalisation ISO 26000 permet de l'encadrer et rendre opérationnels et cohérents les efforts des entreprises engagées. D'autre part elle développe 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 ainsi par un comportement transparent et éthique (développement durable) par le dialogue avec parties prenantes.

Un autre de l'influence environnementale sur le concept de RSE s'exprime par l'idée répandue selon laquelle les performances non financières d'une entreprise peuvent être mesurées objectivement, faire l'objet de rapports, d'audits et être certifiées par des méthodes similaires à celles utilisées pour mesurer, faire des rapports, des audits et certifier les performances financières d'une entreprise. Cette réflexion a nourri la notion de «triple bottom line» qui fait référence à la dernière ligne du résultat financier (la«bottom line») d'une entreprise en estimant qu'un «triple résultat» s'impose désormais et qu'il lierait les performances financières, environnementales et sociales des entreprises.

Place de l'audit social dans le processus de certification RSE -cas

Présentation de l'entreprise

APM des Terminaux[190] est un port mondial et un fournisseur de services intérieur de cargaison avec une présence dans 69 pays fournissant le du monde plus géographiquement le réseau terminal global équilibré avec 73 ports, neuf nouveaux ports en construction et dix installations dans le mode d'expansion - avec un réseau de services intérieur enjambant 140 emplacements. Basé à la Haye, les Pays-Bas, l'entreprise marche avec des compagnies maritimes, des importateurs/exportateurs, des gouvernements, des dirigeants d'entreprise et la chaîne d'approvisionnement globale entière pour fournir des solutions qui aident des nations à réaliser leurs ambitions et les affaires atteignent leurs buts de performance.

APM Terminals Tangier, Filiale du **Groupe A.P. Moller-Maersk**, leader mondial du transport maritime, est aujourd'hui n°1 mondial dans la gestion de Ports et l'exploitation de Terminaux avec une présence dans plus de 50 ports et 22 000 collaborateurs à travers le monde.

Ainsi, APM Terminals Tangier devient la première entreprise du réseau APM Terminals au monde et la première entreprise au Maroc à être reconnue conforme aux six normes ISO 27001 ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000, ISO 28000 et ISO 27001.

Réponses du guide d'entretien:

Nous avons eu l'occasion de rencontrer le responsable de la société et à l'aide de notre guide d'entretien (Annexe 1),nous avons eu quelques réponses concernant les politiques socialement responsable de l'entité et la pratique de l'audit social .nous présenterons ci dessous les réponses des questions importantes

La première question avait pour intérêt, connaitre les domaines d'actions socialement responsable, dans lesquelles l'entreprises investie, en effet, les domaines ciblés sont le développement des communautés locales, l'environnement, l'accès à l'éducation, ainsi que le soutien à la culture et au sport.

Quant à la question de la place des actions socialement responsable au sein de APM Terminals Tanger? pour la société questionnée, le volet social est d'une grande ampleur, pour le groupe globalement et pour le Terminal Tanger spécialement En 2016, un budget important était alloué pour des projets dans les domaines du développement des communautés locales, de l'environnement, de l'éducation et du sport.

En effet, APM a lancé une panoplie d'initiatives de responsabilité sociale, notamment la semaine "Go Green" (sensibilisation du personnel à l'environnement), ou encore la participation à l'opération nationale "Plages propres" (en mettant à disposition des équipements sur la plage de Ouled Aliane, par exemple), depuis 2009, APM s'est aussi engagé pour le développement des communautés locales et l'accès à l'éducation dans la région du Nord. Ainsi, l'opérateur finance, chaque année, le transport scolaire d'une centaine d'écoliers dans la région de Ksar Sghir.

Enfin, APM Terminals Tangier a notamment organisé une semaine sous le thème « Go Green » durant laquelle le Terminal a mené des actions de sensibilisation pour ses employés et partenaires, simultanément avec l'ensemble des plateformes du réseau APM Terminals et cinq autres opérateurs portuaires mondiaux

APM Terminals est une société qui est certifiée par plusieurs certifications, nous avons alors pris la parole pour avoir plus d'éclaircissement sur le nombre de certification obtenues dans une période ne dépassant pas les 9 ans?

Pour elle, la satisfaction des parties prenantes est au cœur des stratégies du groupes et de ses préoccupations, dès son implantation en 2007, la société s'est engagé dans une politique de développement durable: "On s'est certifié ISO 14001 pour le management de l'environnement".

L'engagement de l'opérateur pour le développement durable se manifeste par la mise en place de projets innovants (lumières blanches, Eco-RTG, optimisation des opérations de chargement/déchargement, traitement des huiles usées...) et par l'organisation régulière d'évènements de sensibilisation auprès de son public. L'innovation en matière de protection de l'environnement et développement durable est permanente, et tous les employés y sont associés, à travers divers programmes (Kaizen, lean six sigma….)

La démarche RSE est toujours au cœur des préoccupations de l'entité et prévoit selon M.a.H de doubler son enveloppe consacrée à la mise en œuvre de projets en faveur du développement dans le Nord du Maroc. La société confirme que sa démarche RSE a été reconnue au niveau national par l'obtention du

[190] site du groupe: http://www.apmterminals.com/en/operations/europe/tangier

label RSE, délivré par la CGEM et reconnaissant ainsi les efforts d'APM en matière de relations sociales et de protection de l'environnement.
L'audit social est pratiqué dans le cadre d'un audit de conformité, de stratégie et dans le cadre de certification, pour l'entreprise, il est pratiqué en externe pour une plus de fiabilité et d'une façon périodique, d'après M.A.H, un audit social est préalable à une démarche de certification .c'est un outil indispensable pour l'entreprise pour évaluer, comprendre mieux la situation sociale et accompagner le changement de l'entreprise.

Conclusion

L'objectif de notre recherche était de présenter un exemple d'entreprise socialement responsable à travers ses actions et des politiques d'ordres environnemental et social et la pratique de l'audit social en tant qu'outil essentiel dans le pilotage social dans l'entreprise, certes, la RSE est toujours aux grandes firmes et multinationales, mais on commencent à sentir de plus en plus des actes socialement responsable des PME
Les entreprises labellisées au Maroc répondent à plusieurs contraintes, notamment le besoin de ces entreprises de se légitimer et de s'institutionnaliser. Par ailleurs, leur engagement est considéré bénéfique en termes d'image et de réputation.
C'est un investissement à moyen et long terme qui s'inscrit dans une approche gagnant-gagnant. Cependant, sur plus de 11000 entreprises, seulement 70 entreprises environ sont labellisées sur une période de 2007 jusqu'au 2016. Ce qui peut être expliqué par le cadre réglementaire et normatif en vigueur, la taille de l'entreprise et ses objectifs prioritaires.
Ces dernières privilégient dans l'application de certaines normes de Responsabilité Sociale, l'adoption d'un code de conduite et d'un mécanisme de gestion des plaintes des salariés, l'audit social et /ou environnemental, la certification sociale et /ou environnementale et l'investissement socialement responsable. Elles formalisent leur politique de RSE dans un document et les ressources humaines jouent un rôle important dans la prise en charge du contrôle de la politique RSE en plus de la possession d'un mécanisme d'audit interne et externe.
Cette étude reste pauvre puisque on s'est basé juste sur un guide d'entretien destinée à une seule entreprise. Nous essayerons d'approfondir notre recherche par une étude plus globale et un échantillon plus présentatif qui représentent un nombre d'entreprises certifiées.

Guide d'entretien

1. Quels sont les domaines d'actions socialement responsable dans lesquels votre entité s'investie ?
.....
2. Quelle est la place des actions socialement responsable au sein de APM Terminals Tanger ?
.....
3. Y-a-t-il un budget alloué aux actions responsables ?
.....
4. Parlez-nous des initiatives de responsabilité sociale lancées par APM ?
.....
5. Parlez-nous de vos certifications ? elles sont au nombre de combien ?
.....
6. Comment a été votre rédaction lors de votre *labellisation* par le label RSE du CGEM ?
.....
7. Votre entreprise pratique t-elle de l'audit social? Avec quelle fréquence?
.....
8. Croyez-vous qu'une démarche d'audit social est nécessaire dans le processus de certification?
.....

Bibliographie

Commenne Vincent (coord.), (2006), Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, 303 p
COURET Alain et IGALENS Jacques (1994), *L'audit social*, Que sais-je ?, France, 127 pages

EL Malki. T (2010). Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance : analyse empirique dans le cas du Maroc. Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille.

Hafida NIA, Hicham ATTOUCH. (2014). Responsabilité Sociétale des Organisations et ISO 26000: cas du Maroc

Igalens Jacques, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 », *Management & Avenir*, 3/2009 (n° 23), p. 91-104.

J.M. Peretti, J. Igalens.,2008, Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils. Ed. Eyrolles. Coll. Ressources Humaines. Editions des Organisations.

P.Candau, (1990). Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n°248 Octobre - Décembre 28-33

Evaluer la dimension sociale dans l'entreprise : http://www.lematin.ma/supplement/emploi/Audit-Social

Evolution audit social : http://www.auditsocial.net/?page id=53

Site officiel de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines

site du groupe: http://www.apmterminals.com/en/operations/europe/tangier

DU PERSONNEL AU PROFESSIONNEL : PERSONNALITE ET ATTITUDE AU TRAVAIL

Bouchra ESSLIMANI
Professeure Habilitée à diriger les recherches
GREGO
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université de Marrakech
besslimani@gmail.com

Introduction

Quand il s'agit de comprendre les comportements des individus au travail, la satisfaction au travail n'est guère négligée. Représentant un concept qui gravite autour de l'emploi et de l'environnement de travail, elle est à l'origine de l'impulsion de la recherche sur plusieurs thèmes. Nombre de travaux l'ont utilisée pour examiner ses effets sur les performances individuelle (Brown et Peterson, 1993 ; Keillor *et al.*, 1999), et organisationnelle (Schneider *et al.*, 2003), sur le turnover (Mackenzie *et al.*, 1998), et l'absentéisme (Scott et Taylor, 1985). D'autres chercheurs se sont penchés sur l'étude de ses antécédents, tels que l'environnement de travail (Hackman et Oldham, 1976 ; Fried et Feris, 1987), les caractéristiques démographiques et culturelles de l'individu (Brush *et al.*, 1987 ; Zeitz, 1990 ; Clark *et al.*, 1996) ou sa personnalité (Judge, 1992 ; Judge *et al.*, 2002). L'interaction individu – situation a suscité beaucoup d'intérêt, et le débat se pointe sur quelles caractéristiques, personnelles ou situationnelles, influencent le plus le comportement de l'individu. Le comportement apparaît bien plutôt comme le résultat d'un jeu d'influences réciproque (Snyder et Cantor, 1998). En effet, il ne faut pas réduire les capacités relationnelles des individus à de simples éléments de leur psychologie ou de leur personnalité (Crozier et Friedberg, 1977, p. 183). Il subsiste d'autant plus des différences théoriques quant à l'identification des facteurs internes et externes, et aux types d'interaction (Pervin et John, 2005, p. 15) influençant le comportement de l'individu. Le résultat qui persiste est que le comportement est façonné par la personnalité. L'homme s'identifie à travers les aspects de sa personnalité, qui à leur tour produisent une description de la personne et de sa façon de réagir à des situations déterminées. Aussi connaître un tant soit peu la personnalité d'un individu aide à mieux comprendre son attitude dans l'organisation. Ainsi, lorsqu'on s'intéresse aux questions relatives à la personnalité, on manifeste souvent beaucoup de curiosité quant à l'abstraction de ce concept.

La définition de la personnalité, qui demeure un concept incontournable dans la psychologie du travail, avait pour issue d'inventorier les caractéristiques individuelles, considérées comme pouvant livrer une connaissance de l'individu. La définition de la personnalité la plus utilisée aujourd'hui a été énoncée voilà déjà bientôt 70 ans par Gordon Allport. Il décrit la personnalité comme « l'organisation dynamique, régnant au plus profond de l'individu, des systèmes psychologiques qui déterminent sa façon unique de s'adapter à son environnement » (Allport, 1937, p. 48). Pour Reuchelin (1991, p. 165), « une personnalité est une caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve ».

La clarification de l'abstraction que sous-tend le concept de personnalité et la proposition de son analyse à travers un certain nombre de facteurs ont pour origine le travail de McDougall (1932, p.15). L'investigation de McDougall a plaidé, dans l'analyse de la personnalité, pour la prise en compte de cinq facteurs distinguables mais séparés, à savoir l'intellect, le caractère, le tempérament, la disposition, et l'humeur. Dés lors, la recherche en la matière a pris une allure confirmatoire faisant émerger d'autres facteurs alors que l'étude de Tupes et Christal (1961) en ait supporté cinq : surgence (appelée extraversion par la suite), stabilité émotionnelle, agréabilité, indépendance et culture. Norman (1963) a reconnu cinq traits descriptifs : extraversion, stabilité émotionnelle, agréabilité, conscience et culture. Des ressemblances ont été constatées et des évidences empiriques ont fait croire en l'existence de seulement cinq grands facteurs pour décrire la personnalité. En effet, il y a suffisamment d'évidences

empiriques pour croire qu'il existerait cinq facteurs descriptifs de la personnalité (Digman, 1990). Malgré l'adhésion des chercheurs sur le nombre des facteurs, quelques imprécisions sémantiques demeurent et créent certaines divergences, notamment quant aux facteurs conscience et culture appréhendés par Norman. Toutefois, il existe un consensus clair sur la signification du trait bien que les noms qui lui sont attribués diffèrent (Barrick et Mount, 1991, p. 3). Une quantité impressionnante d'analyses effectuées ces dernières années soutiennent l'idée selon laquelle cinq traits fondamentaux sous-tendent la personnalité de l'individu. Il a pourtant fallu attendre les années 90 pour que le modèle à cinq facteurs, communément appelé le modèle des «Big Five» fasse percée. Principalement attribué à Costa et McCrae (1992), le modèle des «Big Five » reconquit popularité et reconnaissance mais il a en outre rapidement trouvé consensus et adoption de la part des psychologues qui œuvrent dans les organisations. Bien que l'unanimité sur la stabilité des cinq facteurs ne soit pas acquise de la part des chercheurs, les psychologues en sont convaincus (Mount et Barrick, 1998, p. 850). Les « Big Five » ont servi d'indicateurs particulièrement utiles pour la prédiction de la performance au travail et des prédispositions personnelles. Ces cinq facteurs seraient : l'extraversion (individu sociable, a besoin de compagnie), la stabilité émotionnelle (individu régulier et serein, a confiance en lui), la conscience (individu fiable, responsable, travailleur), l'agréabilité (individu bienveillant, courtois, flexible) et l'ouverture aux expériences (Individu curieux, original, ouvert et vif d'esprit).

Les études initiales confrontant les facteurs situationnelles et personnels sont dans leur grande majorité partielles, accordant l'attention à un ou à deux traits. Le problème rencontré par ces études est le contraste entre les descriptions des traits et les mesures y associées (DavisBlacke et Pfeffer, 1989). Arvey *et al.* (1991) exposent le problème de précision des variables évaluatrices de la personnalité de l'individu ; ils écrivent (p. 377) : « il existe une confusion en ce qui concerne le choix des variables personnelles qui devraient être examinées. Un formidable dispositif de variables personnelles, en tant que déterminants de la satisfaction au travail, a été discuté dans la recherche ». L'avancement de la recherche sur la personnalité fournit une structure de celle-ci et donne ainsi un coup de fouet au potentiel de son intégration dans l'étude des antécédents des attitudes au travail. La recherche sur les sources de variation de la satisfaction de l'individu à son travail est historiquement irrégulière. En 1931, Fisher et Hanna concluent qu'une large part d'insatisfaction de l'employé au travail résulte du désajustement émotionnel de sa personnalité. Similairement, Hoppock (1935) note une forte corrélation entre l'ajustement émotionnel de l'employé et son niveau de satisfaction au travail. Mises à part quelques contributions exceptionnelles (Smith, 1955 ; Weitz, 1952), l'évolution de la littérature en la matière n'a pris vive allure qu'à partir des années 80. En effet, les travaux de Staw et Ross (1985), de Staw *et al.* (1986) et de Arvey *et al.*, (1989) avaient une vocation provocatrice de la recherche sur la relation entre la personnalité et les attitudes au travail. L'insertion des caractéristiques personnelles dans la recherche sur le comportement au sein de l'organisation est principalement utilisée dans le but de spécifier le type de personnes ayant trait à correspondre aux facteurs situationnels prédéfinis (Weiss et Adler, 1984 ; Block et Stokes, 1989). L'objectif est de prédire la disposition de l'employé à être heureux dans des conditions particulières d'emploi, dans le domaine de la santé par exemple (Agho *et al.*, 1993).

Ainsi, dans le cadre de ce travail, les « Big Five » sont empruntés pour déterminer les caractéristiques personnelles susceptibles de favoriser chez l'employé un sentiment de satisfaction au travail. Cette recherche tente à déceler si la personnalité aurait-elle un effet sur la capacité de l'individu à éprouver de la satisfaction au travail ? Quels traits susciteraient-ils chez l'individu de la satisfaction au travail ?, telle est la question centrale de ce travail.

Le plan suivant restructura cette étude : dans un premier temps, nous dépeindrons l'horizon du concept de la satisfaction au travail (I.1) et son lien avec celui de la personnalité (I.2). La méthodologie de la recherche est présentée dans un deuxième temps (II). Enfin, les hypothèses sont testées et les résultats sont ressortis (III) pour finalement les discuter et conclure par les limites et les perspectives de la recherche (IV).

1. Satisfaction au travail et personnalité : quels liens ?

Le concept de la satisfaction au travail (I.1.) est défini puis suivi par son lien avec les traits de la personnalité (I.2).

1.1. La satisfaction au travail

Outre le fait qu'elle reflète ce que l'individu ressent envers son travail et envers différents aspects de celui-ci (Spector, 1997, p. 2), la satisfaction a aussi une dimension dynamique. C'est une perception instable qui évolue et change en fonction des aspirations de l'individu ainsi que le souligne Igalens et Loignon (1997, p. 61) : « c'est un état émotionnel positif et changeant envers l'emploi occupé et/ou ses multiples composantes ». Thévenet (2000, p. 41) admet que « l'expérience de travail de la personne lui procure de la satisfaction ou de l'insatisfaction ». Ainsi, les aspirations de l'individu au regard de l'emploi qu'il occupe actuellement sont également influencées par l'expérience de travail, positive ou négative, qu'il a déjà vécue. L'idée exprimée, de ce fait, est que la satisfaction de l'individu rétroagit sur ses attentes : l'augmentation ou la diminution des aspirations de l'individu dépend de la nature de l'expérience antérieure. Par ailleurs, Brief et Roberson (1989) ont mis en exergue un paradoxe qui a suscité de la curiosité : la satisfaction est généralement interprétée en termes affectifs, mais seulement ses aspects cognitifs sont mesurés. Les auteurs montrent que seul le Faces scale (Kunin, 1955) semble mesurer d'une manière congruente l'affectif et le cognitif. Ainsi, la satisfaction au travail peut être approchée au moins de deux manières : (a) si la satisfaction au travail est prise comme jugement évaluatif, l'affect au travail peut être vu comme antécédent, et (b) si la satisfaction au travail est prise selon une approche affective, alors l'affect au travail peut être vu comme en étant l'indicateur. Ces approches, bien que distinctes, peuvent ne pas être en conflit, car les deux composantes de l'affect à savoir les humeurs et les émotions éprouvées dans le travail peuvent être une cause des attitudes au travail et un indicateur de celles-ci (Brief et Weiss, 2002, pp. 283284). Ainsi, dans cette recherche, la satisfaction au travail reflète « une évaluation positive de l'individu des différentes dimensions de son travail ».

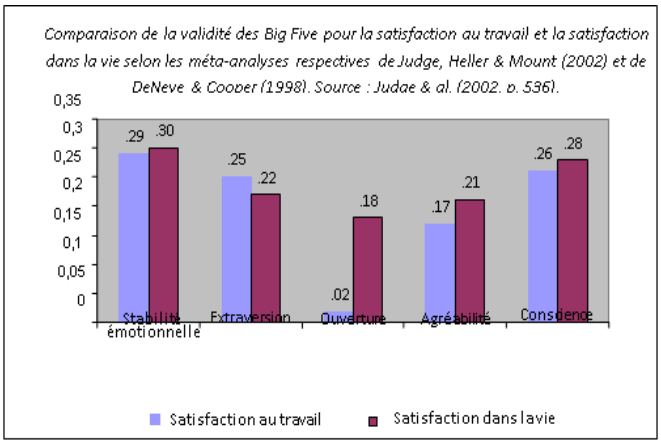
Maintenant que le concept central de l'étude est défini, nous traitons dans ce qui suit son lien avec les traits de personnalité.

1.2. Le lien Satisfaction au travail - Traits de personnalité

Une des typologies examinée en relation avec la satisfaction au travail est la taxinomie du tempérament affectif proposée par Watson et Clark (1984) et Watson *et al.* (1988). L'idée est de prédire les expériences de travail à l'aide d'une clarification des dispositions affectives. Ces dernières sont composées, pour leur part, de deux facettes : affectivité positive (PA) –affectivité négative (NA). L'individu positionné sur l'échelle à un niveau élevé d'affectivité positive (enthousiaste, passionné, joyeux) a plus tendance à être satisfait. La méta-analyse de Connolly et Viswesvaran (2000) va dans le sens attendu. Contrairement à la PA (r=0.49), la NA (irritabilité, anxiété, colère, culpabilité) présente une corrélation négative à la satisfaction au travail (r= - 0.33). Bien que la typologie NA-PA livre un potentiel de vérification de la source dispositionnelle de la satisfaction au travail, elle est néanmoins accompagnée de plusieurs limites. Le débat sur l'indépendance entre la NA et la PA est resté ouvert, sans apport de réponses encourageantes à la continuité de leur insertion dans la recherche sur le lien personnalité - attitudes au travail (Russel et Carroll, 1999a, 1999b).

Or, quelques chercheurs trouvent inapproprié de traiter la NA et la PA comme concepts séparés : les deux traits ne représentent pas des extrémités opposées d'un seul construit bipolaire, ce sont deux construits distincts qui ne peuvent pas être joints. Aussi, la typologie NA-PA, à seulement deux traits, véhicule un aspect réducteur de la structure de la personnalité. Le défaut existe au niveau de l'ignorance de certains traits qui pourraient exister, outre le côté affectif de l'individu. De surcroît, leurs mesures peuvent occulter un biais inhérent à l'état psychique actuel de la personne, par exemple à un moment de satisfaction dans la vie relative à un bonheur passager (Judge et Locke, 1993). Il semble donc difficile de donner une crédibilité au mouvement dispositionnel affectif, ce qui fait pencher les réflexions vers l'approfondissement de l'étude de la structure de la personnalité. C'est ainsi que le modèle des « Big Five » s'est cristallisé, offrant par là une nouvelle avancée à la recherche sur les facteurs personnels d'un bon employé. La méta-analyse proposée par Judge *et al.* (2002) recense plus de 737 travaux examinant le lien satisfaction au travail - personnalité entre 1887 et 2000, y compris les dissertations doctorales. Néanmoins, en relation avec les « Big Five » la littérature reste rudimentaire, nonobstant quelques réflexions éparses sur le rôle du neuroticisme (instabilité émotionnelle dans le Big Five) dans la provocation d'une attitude positive envers son travail.

Les travaux de Judge *et al.* (2002) et de DeNeve et Cooper (1998) ont pour visée principale d'éclairer le lien entre la structure de la personnalité, telle qu'elle est définie par les Big Five, et la satisfaction au travail et celle hors-travail. La figure suivante affiche la corrélation de chacun des cinq éléments personnels aux deux attitudes.



L'intérêt de cette comparaison reflète la valeur accordée à la personnalité comme source majeure du sentiment de satisfaction et d'insatisfaction. Par ailleurs, l'idée de connexion des deux notions de satisfaction relève de longues investigations (Tait *et al.*, 1989 ; Judge et Watanabe, 1994 ; Keon et McDonald, 1982) qui globalement tournaient autour de l'explication du sens de la relation entre ces deux notions. La littérature était partagée mais il semble actuellement entendu qu'il s'agit d'une relation réciproque, de nature bilatérale (Schmit et Bedeian, 1982 ; Judge et Hulin, 1993 ; Judge et Locke, 1993).

La revue de littérature laisse généralement entendre que les individus extravertis possèdent le désir de mener une expérience émotionnellement positive (Costa et McCrae, 1992). Selon la méta-analyse de Connolly et Viswesvaran (2000), l'extraversion rejoint la notion de la PA qui est positivement corrélée à la satisfaction au travail. Indirectement, la littérature sur le bien-être subjectif (Judge et Hulin, 1993) suggère une relation positive entre la conscience et la satisfaction au travail (DeNeve et Cooper, 1998). La méta-analyse de Judge *et al.* (2002) classifie le trait conscience en seconde position derrière la stabilité émotionnelle et l'extraversion dans la formation de la satisfaction au travail. L'étude de Judge *et al.* (1999) portant sur les effets des traits personnels et de la capacité mentale sur le succès de carrière met en relief la conscience comme prédictif de la satisfaction au travail ($r=0.20$, $p<0.01$). DeNeve et Cooper (1998), pour leur part, caractérisent une personnalité joyeuse par la dominance de la stabilité émotionnelle et de l'extraversion. Longuement appelée «neuroticism», l'instabilité émotionnelle est décrite comme une notion proche de la NA, qui est négativement associée à la satisfaction au travail (Connolly et Viswesvaran, 2000). Judge *et al.* (2002) soulignent l'impact incontestable de ce trait sur la satisfaction au travail. Les propos qualitatifs de Tokar *et al.* (1998, p. 144) renforcent cette conclusion en avançant que la stabilité émotionnelle et l'extraversion constituent les éléments majeurs et incontournables dans la production d'un niveau élevé de satisfaction professionnelle.

Il ressort aussi de tous ces travaux que l'agréabilité et l'ouverture aux expériences génèrent un faible niveau de satisfaction au travail. Judge *et al.* (2002, p. 536) trouvent par ailleurs que les cinq traits alimentent le processus de formation de la satisfaction au travail dans ses trois formes : cognitive, affective, et comportementale. Cognitivement, ils influencent la façon dont l'individu interprète les caractéristiques de son travail. Affectivement, ils modifient la satisfaction au travail à travers leur effet sur les humeurs. Enfin comportementalement, les employés émotionnellement stables, extravertis et consciencieux sont plus à même de ressentir une forte satisfaction au travail, résultante d'un accomplissement aisé de leurs objectifs professionnels. La méta-analyse de Judge *et al.* (2002), effectuée sur 163 échantillons indépendants, valide la relation entre trois traits et la satisfaction au travail : stabilité émotionnelle, conscience et extraversion. Néanmoins, la discussion de la relation reste encore ouverte. En outre, le travail longitudinal de Judge *et al.* (1999) conclut une relation négative entre la satisfaction au travail et l'instabilité émotionnelle (indiquée par le neuroticisme dans l'étude) ($r= -0.26$, $p<0 .01$), l'ouverture aux expériences ($r= -0.09$, $p<0.001$) et l'agréabilité ($r= -0.26$, $p<0.01$). La corrélation est plus forte avec la conscience ($r= -0.20$, $p<0 .01$) qu'avec l'extraversion ($r= 0.12$, $p<0 .001$). Furnham *et al.* (2002) montrent que les employés consciencieux sont les plus susceptibles d'éprouver de la satisfaction au travail ($t= 3.06$, $p< 0.01$). Auprès de 290 ingénieurs Roumains, Van den Berg et Pitariu (2005) aboutissent à la même conclusion : la conscience affecte positivement la satisfaction au travail mais au même titre que l'ouverture aux expériences. Van den Berg et Pitariu semblent être étonnés du rejet de l'extraversion comme trait prédictif de la satisfaction, résultat qu'ils justifient par la philosophie autoritaire des managers roumains. Tokar et Subich (1997), sur un échantillon de 395 employés,

aboutissent à une conclusion consonante avec la littérature : plus le neuroticisme (instabilité émotionnelle) est élevé, plus la satisfaction au travail est faible (r= -0.18, p<0.01), ce qui n'est pas le cas pour l'extraversion qui contribue à produire une attitude positive envers son travail (r=0.16, p< 0.01). En revanche, la part de la variance expliquée par ces deux variables est faible : de 3 à 5%, résultat imputé par les auteurs à l'hétérogénéité de l'échantillon. De leur côté Wayne *et al.* (2004), dans un article sur le conflit travail-famille, abordent la relation satisfaction au travail par rapport aux Big Five. Sur un échantillon aléatoire de 2130 employés, leur principal résultat souligne l'importance du neuroticisme comme caractéristique personnelle prédictive de la satisfaction au travail (r= -0.24, p< 0.001). Ilies et Judge (2003) parlent d'une partielle hérédité de la satisfaction au travail médiatisée par les Big Five, constatation bien avant avancée par Judge (1992) et Arvey *et al.* (1989) et qui a davantage alimenté la robustesse du modèle des Big Five. Au terme de la revue des recherches les plus pertinentes portant sur la relation entre la personnalité de l'individu et sa satisfaction au travail, il est surprenant de constater que le champ des investigations reste encore largement ouvert. Cette relation est beaucoup plus délicate à comprendre qu'il n'y paraît et la recherche ne cesse d'enregistrer des résultats surprenants et contradictoires. Ce constat rend difficile une formulation d'hypothèses concernant la relation de chacun des Big Five avec la satisfaction au travail.

Suite à aux résultats des travaux sus-présentés, l'hypothèse suivante est formulée.

➔ *Les traits de personnalité de l'individu ont une influence sur sa satisfaction au travail.*

2. Méthodologie de l'étude

Avant d'exposer et discuter les résultats de l'étude, les caractéristiques de l'échantillon (II.1) sont présentées puis les mesures des variables (II.2).

2.1. Echantillon

L'échantillon est de 160 employés agissant dans deux secteurs connexes (banques et assurances). Le taux de réponse est de 34,6%. L'échantillon est composé de 93 femmes (58,2%) et 67 hommes (41,8%). La majorité des répondants possède au moins un bac+2 (79%), a un âge compris entre 24 et 46 ans (81%) et a une ancienneté entre 1 et 9 ans dans le domaine.

2.2. Mesure des variables

À l'occasion d'un écrit sur la relation «personnalité - achat compulsif », Mowen et Spears (1999) se réfèrent au modèle des « Big Five » et affichent la volonté de revoir à la baisse le nombre d'items de l'outil de Saucier (1994). Les échelles des cinq traits apparaissent suite à cette étude plus opérationnelles puisqu'elles se composent d'un nombre limité de 16 items (3 pour l'Agréabilité ; 3 pour la Conscience ; 3 pour l'Introversion ; 3 pour l'Ouverture ; 4 pour l'Instabilité émotionnelle). Ces échelles, une fois rétrécies, ont été réutilisées par plusieurs auteurs dans différents contextes [par Brown *et al.* (2002) dans le domaine bancaire, revalidées par Licata *et al.* (2003) dans les domaines hospitalier et de la restauration, et par Sterling *et al.* (2004) chez les courtiers immobiliers]. Les grandeurs de fiabilité dans les deux études se révèlent finalement très convaincantes. D'autant plus, l'utilisation de ces échelles accorde l'avantage d'utiliser une version courte, chose qui rend gérable l'évaluation des cinq traits. Pour la variable satisfaction au travail, le MSQ est perçu par la communauté scientifique comme étant le questionnaire qui comporte le plus grand nombre de dimensions de l'emploi.

3. Résultats et discussion

Des analyses préliminaires (III.1) sont à conduire avant de procéder au test du lien personnalité - satisfaction à l'aide des régressions (III.2). Les échelles de mesure sont soumises une à une à l'analyse exploratoire sous SPSS puis à l'analyse confirmatoire sous AMOS.

3.1. Analyses préliminaires

L'ensemble des items du questionnaire des « Big Five » est soumis à une analyse factorielle. L'ACP mise en œuvre fait apparaître une structure claire. Aucun item n'a des contributions élevées sur plusieurs facteurs (cf. tableau suivant).

Contribution factorielles et fiabilité des « Big Five »

Trait	Abv /trait	Items du trait	Communality				
Instabilité émotionnelle	INST2	Avec un tempérament changeant	.905				.562
	INST3	Ayant des émotions passant d'un extrême à l'autre	.869				.785
	INST1	Plus lunatique que les autres	.837				.743
	INST4	Plus susceptible que les autres	.746				.824
Conscience	CON2	Organisé (e)		.943			.898
	CON3	Efficace		.915			.848
	CON1	Ordonné (e)		.595			.597
Ouverture aux expériences	OUV2	Imaginatif (ve)			.885		.795
	OUV1	Fréquemment créatif (ve)			.852		.731
	OUV3	Capable de trouver de nouvelles solutions			.667		.540
Introversion	INTRO1	Plus timide que les autres				.859	.773
	INTRO3	Timide				.840	.757
	INTRO2	Silencieux (se) quand vous êtes avec des gens				.745	.581
Agréabilité	AGR3	Gentil (le) avec les autres					.729
	AGR2	Sympathique					.646
	AGR1	Tendre avec les autres					.564
Fiabilité	Alpha de Cronbach	0.858	0.813	0.755	0.765	0.680	
	Valeur propre	2.910	2.235	2.158	2.112	1.957	
	%variance expliquée par trait	18.186	13.969	13.491	13.198	12.232	
	Total % variance expliquée	71.075%					

En retenant le critère des valeurs propres supérieures ou égales à 1, l'ACP fait émerger cinq facteurs dont les items saturent fortement sur un seul facteur, discriminent bien les facteurs et présentent de bonnes communalités (>0.50). Le pourcentage de la variance restituée est excellent. Il s'élève à 71.075%. Tous les T de Student sont largement supérieurs à 1.96. Les contributions factorielles des items sont toutes supérieures à 0.50. La validité convergente et discriminante des facteurs du modèle des « Big Five » est vérifiée. Chaque construit partage plus de 50% de variance avec ses mesures, et il partage plus de variance avec ses mesures qu'avec les autres construits. Seule « l'agréabilité » possède une validité convergente légèrement inférieure à 0.50 (=0.47) mais reste très proche de la norme fixée par Fornell et Larcker (1981). Hormis la mesure de l'agréabilité (3 items) qui ressort fragile (α= 0.68), la fiabilité de cohérence interne des échelles des autres traits est satisfaisante [(α= 0.84 pour l'instabilité émotionnelle (3items) ; α=0.74 pour ouverture aux esprits (3 items) ; α= 0.75 pour l'introversion (3 items) et α= 0.79, conscience (3 items)]. Ainsi, en raison de la formule même du coefficient alpha, plus le nombre des items dont on mesure la fiabilité est élevé, plus l'alpha de Cronbach tend à être grand, et inversement, quand le nombre d'items est réduit, il est plus difficile d'obtenir un coefficient élevé (Peter, 1979). Les « Big Five » sont ensuite soumis à une analyse factorielle confirmatoire. Trois modèles alternatifs sont comparés :

- M1 : tous les items des cinq traits forment un seul facteur ;
- M3 : la structure issue de l'ACP en re-spécifiant le modèle de l'instabilité émotionnelle ;

- M2 : la structure issue de l'ACP et de l'AFC.

Analyse confirmatoire des Big Five

Modè-les	χ^2/dl	SRMR	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	AIC (AIC_0)
M1	946.64 /104=9.10	0.20	0.22	0.58	0.45	0.26	0.17	0.28	738.63 (1016.88)
M2	176.33/94 =1.87	0.08	0.07	0.89	0.84	0.86	0.91	0.93	-11.66 (1016.88)
M3	172.52/94 =1.83	0.08	0.07	0.89	0.85	0.87	0.92	0.93	-15.48 (1016.88)

Au regard des résultats comparatifs des trois modèles mis en concurrence, M3 apparaît adéquat aux données de l'étude. Le NNFI et le CFI atteignent les normes les plus rigoureuses (>0.90). Le GFI et le NFI sont très proches des valeurs souhaitées (0.90) et le RMSEA est inférieur à 0.10. Seul le SRMR s'éloigne un peu de 0.05 mais reste admissible dans une étude empirique. M3 donc est retenu. L'alpha de Cronbach, confirmé par le rhô de Jöreskog, indique une bonne fiabilité du modèle global (α= 0.694 et ρ=0.85).
En outre, tous les T de Student sont largement supérieurs à 1.96. Les contributions factorielles des items sont toutes supérieures à 0.50. La validité convergente et discriminante des facteurs du modèle des « *Big Five* » est vérifiée. Chaque construit partage plus de 50% de variance avec ses mesures, et il partage plus de variance avec ses mesures qu'avec les autres construits. Seule « l'agréabilité » possède une validité convergente légèrement inférieure à 0.50 (=0.47) mais reste très proche de la norme fixée par Fornell et Larcker (1981).

Validité de construit du modèle des « Big Five »

	Agréabilité	**Conscience**	**Introversion**	**Ouverture**	**Instabilité émotionnelle**
	Validité convergente				
ρvc	**0.47**	**0.66**	**0.56**	**0.55**	**0.64**
Validité discriminante					
Agréabilité	**1**				
Conscience	0.05	**1**			
Introversion	0.01	0.004	**1**		
Ouverture	0.05	0.008	0.004	**1**	
Instabilité émotionnelle	0.01	0.008	0.06	0.005	**1**
	T de Student				
	T>4.23	T>7.49	>6.58	T>6.31	T>8.31

La fiabilité de cohérence interne de l'échelle du MSQ révèle qu'aucun item ne nuit à la cohérence interne de l'échelle. Le coefficient alpha se révèle excellent (α= 0.891) et coïncide avec celui trouvé par Roussel (1994) en phase exploratoire (α= 0.8939). La valeur du rhô de Jöreskog est de l'ordre de 0.913. Quant à l'analyse factorielle exploratoire, l'indice KMO (0.851) et le test de Bartlett (p< 0.000) ressortent bons et incitent à poursuivre l'analyse de factorisation des données. Sous réserve qu'aucune hypothèse de corrélation entre les facteurs n'est avancée et dans le but de générer une structure conservant les 20 facettes de l'emploi, nous nous accordons la liberté de mener une ACP avec des rotations obliques ou orthogonales. L'ACP avec les deux rotations obliques (Oblimin et Promax) ne permet pas d'aboutir à une structure factorielle aisément interprétable car elles suggèrent d'éliminer au moins deux items dont la contribution factorielle est élevée sur plusieurs facteurs. Une nouvelle ACP a été conduite avec la rotation Varimax. Elle fait apparaître une structure claire avec 60.3% de la variance restituée. A l'exception de l'item SAT12, tous les items factorisent sur un seul facteur selon les critères de qualité de représentation et de contribution factorielle supérieures à 0.40. L'item SAT12, reflétant l'aspect « règles et procédures du travail », factorise à la fois sur les facteurs 2 et 3. Cet item est considéré par les concepteurs du MSQ (Weiss *et al.* 1967) et par Roussel (1994) comme une facette de la satisfaction extrinsèque de l'individu. Sur cette base, il est plus cohérent de le rapporter à la dimension « satisfaction extrinsèque » du personnel en contact et donc au facteur 3. Ainsi, l'échelle a finalement conservé ses 20 facettes formant ainsi cinq facteurs. Enfin, une analyse factorielle confirmatoire a été conduite sur les 20 items. Cinq modèles factoriels sont comparés [(M1 : il s'agit du modèle caractérisé par l'absence de

structure factorielle ; M2 : c'est la version originale du MSQ conçue par Weiss *et al.* (1967). Elle contient trois facteurs ; M3 : correspond à la structure factorielle validée, issue du travail de Roussel (1994). Elle contient quatre facteurs ; M4 : c'est la structure dégagée du travail de Mignonac (2001). M5 : résulte de l'analyse factorielle exploratoire et du test de la fiabilité. Cinq facteurs forment cette structure)].

Comparaison des modèles d'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle MSQ

Modèles	**χ²/dl**	**SRMR**	**RMSEA**	**GFI**	**AGFI**	**NFI**	**NNFI**	**CFI**	**AIC (AIC_0)**
M 1	486.44/170 = 2.86	0.08	0.10	0.78	0.73	0.65	0.71	0.74	146.44 (1015.66)
M 2	445.76/164 = 2.71	0.08	0.10	0.78	0.73	0.67	0.72	0.75	129.82 (1015.66)
M 3	395.01/164 =2.40	0.07	0.08	0.81	0.76	0.72	0.78	0.81	67.01 (1015.66)
M 4	463.82/167 =2.77	0.08	0.09	0.80	0.74	0.68	0.73	0.77	117.07 (1015.66)
M 5	337.72/160 =2.11	0.07	0.08	0.85	0.80	0.77	0.83	0.86	(17.72) (1015.66)

L'analyse du tableau ci-dessus indique que le modèle 5 affiche le meilleur ajustement aux données empiriques. Pour les cinq modèles comparés, le ratio χ²/dl ne dépasse pas 3, l'indice AIC est largement inférieur à celui du modèle indépendant et le RMSEA est bien tolérable (0.08). Hormis le SRMR et compte tenu des indices NNFI (0.83), GFI (0.85) et surtout le CFI (0.86), le choix est favorable pour le modèle 5, issu de notre analyse factorielle exploratoire.

III.2. Analyse des régressions

Le test de notre hypothèse reliant les cinq traits de personnalité à la satisfaction au travail est effectué sur la base du score global de la satisfaction au travail obtenu par la sommation des scores attribués par les répondants aux 20 éléments du *MSQ*. Les résultats de l'analyse du modèle de régression sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Test de régression Big Five-satisfaction au travail

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
(Constante)	35,204	6,894		5,107	,000
INSTABEMOT	-,023	,218	-,008	-,104	,917
INTROVERSION	-,295	,294	-,073	-1,006	,316
CONSCIENCE	1,199	,349	,250	3,435	,001
AGREABILITE	1,323	,450	,215	2,937	,004
OUVERTUREEXP	,429	,413	,074	1,038	,301
F Fisher	6,374				
R2	0,154				
Signification du F : α)	0.000				

Le F de Fisher-Snedecor est de l'ordre de 6.374 avec un niveau de signification absolu. Les coefficients de régression sont positivement significatifs pour les variables agréabilité et conscience, leurs valeurs sont respectivement de 0.21 et de 0.25 associés à des niveaux d'erreur inférieurs à 5%. Les T de Student sont supérieurs à la norme de 1.96 pour ces deux variables. Ainsi, il est à conclure que l'agréabilité et la conscience sont donc des traits prédicteurs de la satisfaction de l'individu au travail. Le modèle de régression révèle l'absence de liens entre la satisfaction et les trois autres traits de personnalité (Introversion, Ouverture et Instabilité émotionnelle).

4. Discussion des résultats

La satisfaction au travail semble être un sentiment particulièrement partagés par les individus agréables et conscients de leur tâche. Il peut ainsi s'avérer réducteur d'accorder aux seuls éléments organisationnels un rôle de causalité dans l'obtention de la satisfaction au travail. Cette attitude, motrice de plusieurs compétences favorables à l'excellence, n'est pas seulement fonction de stimuli exogènes (rémunération, cadre de travail, collègues, …) mais a aussi pour support des facteurs personnels. Il ne serait donc pas étonnant de trouver des résultats qui pourraient être attribués en fait aux facteurs socioculturels, à la nature de la tâche (interactionnelle ou administrative) ou tout simplement aux critères sociodémographiques. C'est ainsi que Holland (1985a) choisit de rattacher la satisfaction professionnelle de l'individu à la congruence entre sa personnalité et l'environnement dans lequel il travaille : *«Vocational satisfaction …depend (s) on the congruence between one's personality and the environment in which one works »* (Holland, 1985a, p. 10). La comparaison entre ce qu'offre l'environnement professionnel (ou non professionnel) et la personnalité de l'individu fait surgir une satisfaction (ou insatisfaction) chez celui-ci. La satisfaction au travail serait donc un sentiment à caractère réactif résultant d'un ensemble d'éléments organisationnels, familiaux, personnels, etc.

Dans ce travail, la satisfaction au travail est la conséquence de la personnalité agréable de l'employé. En effet, l'agréabilité a comme caractéristique de procurer à l'individu la motivation de conclure une certaine intimité interpersonnelle qui va dans le sens de la création d'une satisfaction dans la vie, même si cette liaison est modeste (r=0.16) (Costa, McCrae et Dye, 1991). Présumant que cette motivation s'exprime aussi dans le milieu professionnel, un processus identique à celui de la vie courante pourrait s'enclencher dans le sens de générer une satisfaction au travail. Or, cette constatation est, à notre connaissance, non démontrée empiriquement.

Aussi, il semble pertinent d'associer la conscience à la satisfaction au travail. L'individu consciencieux s'efforce à parfaitement remplir sa fonction sans s'adresser de reproches, chose qui induirait une sensation de satisfaction au travail ; on ne saurait pas prédire la nature de la satisfaction enclenchée mais on pourrait intuitivement avancer la satisfaction intrinsèque puisqu'on relie la conscience aux dispositions personnelles. Judge *et al.* (1999) ont montré que la conscience permettait de prévoir la satisfaction au travail, la rémunération et le statut professionnel. En effet, la conscience est la tendance à une participation générale au travail qui fait qu'à un certain moment, la probabilité d'obtenir une satisfaction au travail, formelle (rémunération, promotions) ou informelle (reconnaissance, respect, sentiments d'accomplissement personnel) (Organ et Lingl, 1995), est plus forte pour un individu consciencieux.

Ainsi, la satisfaction n'a pas que pour sources des facteurs exogènes à l'individu mais s'enracine dans sa personnalité, dans ses caractéristiques acquises et congénitales. Ceci dit qu'il existe des personnalités difficiles à satisfaire vu sa composition psychologique paradoxale. Nul ne peut nier que la satisfaction au travail est une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. C'est est un concept dynamique, une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie (Igalens, 1999, p.1246). En effet, la satisfaction est un sentiment fluctuant et changeant face aux situations de travail, de la nature des traits de personnalité dominants. Or, d'autres caractéristiques entrent en jeu, tels que le support technique, la participation du client, l'influence de l'environnement physique, les relations interindividuelles, etc. L'insertion du concept de la personnalité a permis de percer le profond psychologique de l'individu en identifiant les traits voués à l'explication de la satisfaction au travail. L'adjonction de la personnalité comme variable explicative a permis par ailleurs de lever l'abstraction sur ce concept. En outre, ce travail permet de dégager des recommandations applicables aux processus de décisions de recrutement. Une évaluation préalable du profil sert à guider le choix de la personne adéquate au poste, à transmettre par conséquent une idée sur la tendance ou la prédisposition de l'individu et à garantir une adéquation profil/poste. On a longtemps gardé à l'esprit que la connaissance des traits de personnalité facilitait la sélection à l'embauche, l'adéquation entre les employés et leur emploi, et la ligne de conduite du développement de carrière. Les tests de personnalité s'avèrent en effet d'une aide précieuse pour cerner la tendance de l'individu à la satisfaction au travail. L'évaluation de la personnalité est un bon exemple de la mesure de comportement typique (De Fruyt, 2003, p.66). Fréquemment utilisés dans les cabinets de recrutement, les tests de personnalité permettent des prédictions du potentiel de l'individu à réussir à accepter les tâches afférentes au poste et par conséquent éprouver de la satisfaction au travail.

5. Limites et voies futures de recherche

Les recherches menées dans certaines disciplines à savoir la GRH, le marketing ou la psychologie font souvent appel à des concepts communs dont la particularité est d'être souvent difficilement observable. Ainsi, cette étude explicative, ne dépassant pas le stade attitudinal, est la limite majeure de ce travail. L'information recueillie est souvent qualifiée de subjective puisqu'elle est partiellement dépendante des participants à l'enquête (Igalens et Roussel, 1998). La validité externe est une autre limite. Le choix d'un terrain de recherche particulier limite le caractère généralisable des résultats obtenus. A l'avenir, il parait intéressant d'étendre ce modèle à l'implication organisationnelle par le test des liens entre la personnalité, les deux attitudes au travail et l'intention de départ.

Bibliographie

Agho, A., Mueller C., & Price J. (1993), « Determinants of employee job satisfaction : a empirical test of a causal model », Human Relations, 46, 8, 1007-1025.
Allport, G.W. (1937), Personality, A Psychological Interpretation, In : Filloux J.C (1993), La personnalité, Presses Universitaires de France, Que sais-je.
Arvey, R., Carter, W. & Buerkley, D. (1991), « Job Satisfaction : dispositional and situational influences », International Review of industrial Psychology, 6, 359-383.
Arvey, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L., & Abraham, L. M. (1989). « Job satisfaction : Ý Environmental and genetic components », Journal of Applied Psychology, 74, 187-192.
Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991), « The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta-analysis », Personnel Psychology, 44 (1), 1-27.
Block, L. & Stokes, S. (1989), « Performance and Satisfaction in Private versus Nonprivate Work Setting », Environment and Behavior, Vol. 21, 3, 277-297.
Brief, A. P. & Weiss, H.M. (2002), « Organizational behavior : Affect in the workplace », Annual Review of Psychology, 53, 279-307.
Brief, A.P & Roberson, L. (1989), « Job attitude organization : an exploratory study », Journal of Applied Social Psychology, Vol. 19, 717–727.
Brown, S.P. et Peterson, R.A. (1993), « Antecedents and consequences of Salesperson Job Satisfaction : Meta analysis and assessment of Causal Effects », Journal of Marketing Research, Vol. 30, n°1, 63-77.
Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, T., & Licata, J.W. (2002), « The Customer Orientation of Service Workers : Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings », Journal of Marketing Research, Vol. 39, (Feb), 110-119.
Brush, D.H., Moch, M.K. & Pooyan, A. (1987), « Individual Demographic Differences and Job Satisfaction », Journal of Occupational Behavior, 8 (April), 139-55.
Clark, A.E., Oswald, A.J. & Warr, P.B. (1996), « Is Job Satisfaction U-shaped in Age? », Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69, 57-81.
Connolly, J.J. & Viswesvaran, C. (2000), «The role of affectivity in job satisfaction : a meta-analysis», Personality and Individual Differences, Vol. 29, 265-283.
Costa, P.T. & McCrae, RR. (1992), Revised NEO personality Inventory (NEO PI-R) and NEO five inventory (NEO-FFI) professional manual. In : Costa, P.T., McCrae, R.R., &
Rolland, J.P. (1998), Manuel de l'inventaire NEO PI-R, Paris, ECPA.
Costa, P.T., McCrae, RR, & Dye, D.A. (1991), « Facet scales for Agreeableness and Conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory », Personality and Individual Differences, 12, 887- 898.
Crozier, M. & Friedberg, E. (1977), L'acteur et le Système, Ed. du Seuil.
Davis-Blacke, A. & Pfeffer, J. (1989), « Just a mirage : the Search for Dispositional Effects in Organizational Research », Academy of Management Review, 14, 3, 385-400.
De Fruyt, F. (2003), « Faut-il prendre en compte la personnalité dans les décisions de recrutement et de sélection ? le rôle particulier de la dimension Conscience », In : La psychologie du travail, Editions d'Organisations.
DeNeve, K. M. & Cooper, H. (1998), « The happy personality : A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being », Psychological Bulletin, 124, 197-229.
Digman, J.M. (1990), « Personality Structure : Emergence of the Five-Factor Model », Annual Review of Psychology, 50, 116-123.
Fisher, V. E., & Hanna, J. V. (1931), The dissatisfied worker, In : Judge, T.A., Heller, D., Mount, M.K. (2002), « Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis », Journal of Applied Psychology, Vol. 87, Issue 3, 530-542.
Fornell, C. & Larcker, D. (1981), « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error », Journal of Marketing Research, Vol. 18, 39-50.

Fried, Y., & Feris, G. R. (1987), « The validity of the job characteristics model : A review and meta-analysis », Personnel Psychology, 40, 287-322.
Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J., & Cotter, T. (2002), « Do personality factors predict job satisfaction ? », Personality and Individual Differences, 33(8), 1325-1342.
Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976), « Motivation through the design of work : Test of a theory », Organizational Behavior and Human Performance, Vol.16, 250-279.
Holland, J. L. (1985a), Making vocational choices : A theory of vocational personalities and work environments, (2ème édition), Englewood Cliff, NJ : Prince-Hall.
Hoppock, R. (1935), Job satisfaction, New York : Harper
Igalens, J. & Loignon, C. (1997), Prévenir les conflits et accompagner les changements,
L'observation sociale au service des entreprises et des administrations, Paris : Maxima, Laurent du Mesnil Editeur.
Igalens, J. & Roussel, P. (1998), Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines, Paris, Economica.
Igalens J.(1999), satisfaction au travail, , in Le Duff R. (dir) Encyclopédie de la gestion et du management, Paris, Edition Dalloz, p. 1246-1247.
Ilies, R. & Judge, T. A. (2003), « On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality », Journal of Applied Psychology, 88, 750-759.
Judge, T. A., & Hulin, C.L. (1993), « Job satisfaction. as a reflection of disposition: A multiple-source. causal analysis », Organizational Behavior and Human decision Processes, 56, (Dec), 388-421.
Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993), « Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction », Journal of Applied Psychology, Vol. 78, Issue 3, (June), 475-490.
Judge, T.A. & Watanabe, S. (1994), « Another Look at the Job Satisfaction–Life Satisfaction Relationship », Journal of Applied Psychology, Vol. 78, Issue 6, (December), 939-948.
Judge, T.A. (1992), « The dispositional perspective in Human Resources Research », In : Judge T.A., Heller D., Mount M. K., (2002), « Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis », Journal of Applied Psychology, Vol. 87 Issue 3, 530542.
Judge, T.A., Heller, D., Mount, M. K. (2002), « Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis », Journal of Applied Psychology, Vol. 87 Issue 3, 530-542.
Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. (1999), « The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Carrer Success Across the Life Span », Personnel Psychology, 52 (3), 621-644.
Keillor, B., Parker, R. & Pettijohn, C. (1999), « Sales force performance satisfaction and aspects of the relational selling : implications for sales managers », Journal of Marketing Theory and Practice, 7, 1, 101-115.
Keon, T.L., & McDonald, B. (1982), « Job satisfaction and life satisfaction : An empirical evaluation of their interrelationship », Human Relations, 35, 167-180.
Kunin, T. (1955), « The Construction of a New Type of Attitude Measure », Personnel Psychology, Vol. 9, 65-78.
Licata, J.W., Mowen, J.C., Harris, E.G., & Brown, T.J. (2003), « On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness : A Hierarchical Model Approach », Journal of the Academy of Marketing Science, 31, 3, 256-271.
MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Ahearne, M. (1998), « Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance », Journal of Marketing, 62, 87-98.
McDougall, W. (1932), « Of the words character and personality », In : Barrick M.R. & Mount M.K. (1991) « The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta-analysis », Personnel Psychology, 44 (1), 1-27.
Mignonac, K. (2001), La disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité interne : contribution à l'étude des déterminants, Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 1.
Mowen, J.C. & Spears, N. (1999), « Understanding Compulsive Buying Among College Students : A Hierarchical Approach », Journal of Consumer Psychology, 8 (4), 407-430.
Mount, M.K, Barrick, M.R. & Stewart, G.L. (1998), « Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs InVol.ving Interpersonal Interactions », Human Performance, 11 (2/3), 145-165.
Norman, W.T (1963), « Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes : Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings », In : Barrick, M.R.& Mount, M.K. (1991) « The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta-analysis », Personnel Psychology, 44 (1), 1-27.
Organ, D. W., & Lingl, A. (1995), « Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior », Journal of Social Psychology, 135(3), 339-350.

Pervin, L.A. & John, O.P. (2005), Personnalité, Théorie et recherche, Bruxelles, de boeck, Montréal, ERPI.
Reuchelin, M. (1991), Psychologie, Paris, Presses Universitaires de France.
Roussel, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris : Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
Russell, J.A., & Carroll, J.M. (1999a), « On the Bipolarity of Positive and Negative Affect», Psychological Bulletin, 125 (1), 3-30.
Russell, J.A., &. Carroll J.M., (1999b), « The Phoenix of Bipolarity : Reply to Watson and Tellegen », Psychological Bulletin, 125 (5), 611-617.
Saucier, G. (1994), « Mini Markers : A Brief Version Of Goldberg's Unipolar Big-Five Markers », Journal of Personality Assessment, 63 (3), 506-516.
Schmitt, N., & Bedeian, A.G., (1982), « A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothesized life-job satisfaction relationship », Journal of Applied Psychology, 67, 806-817.
Schneider, B., Hanges, P.J., Smith, D.B. & Salvaggio, A.N. (2003), « Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? », Journal of Applied Psychology, (Oct), Vol. 88, Issue 5, 836-851.
Scott, K.D & Taylor, G.S. (1985), « An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism : A Meta-Analysis », Academy of Management Journal, (Sep), Vol. 28, Issue 3, 599-613.
Smith, P.C. (1955), « The prediction of individual differences in susceptibility to industrial monotony », Journal of Applied Psychology, 39, 322-329.
Snyder, M., & Cantor, N. (1998), « Understanding personality and social behavior : A functionalist strategy », In : Gilbert D., Fiske S., & Lindzey G., The handbook of social psychology (4ème ed.), New York : Random House, 635-679.
Staw, B. & Ross, J. (1985), « Stability in the mids of change : a dispositional approach to job attitude », Journal of Applied Psychology, 70, (3), 469-480.
Staw, B.M., Bell, N.E. & Clausen, J.A. (1986), « The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test », Administrative Science Quarterly, 31, (3), 56–77.
Sterling, A.B, Mowen, J.C. & Brown, T.J. (2004), « Trait Agreeableness and Service Worker Performance : On the Moderating Role of Employee Perception of Organizational Risk Affinity », Journal of Marketing Research
Tait, M., Padgett, M. & Baldwin, T. (1989), « Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study», Journal of Applied Psychology, 77, 502-507.
Thévenet, M. (2000), Le plaisir de travailler, Editions d'Organisation.
Tokar, D. M., & Subich, L. M. (1997), « Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction », Journal of Vocational Behavior, 50, 482-491.
Tokar, D.M., Fischer A.R. & Subich L.M. (1998). « Personality and vocational behavior : A selective review of the literature, 1993-1997 », Journal of Vocational Behavior, 53, 115-153.
Tupes, E.C. & Christal, R.E. (1961), « Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings » In : Dolan, S.L., Lamoureux, G. & Gosselin, E. (1996), Psychologie du travail et des organisations, gaëtan morin éditeur.
Van den Berg, P.T. & Pitariu, H. (2005), « The relationship between personality and wellbeing during societal change», Personality and Individual Differences, 39, (1), 229-234.
Watson, D., & Clark, L.A. (1984), « Negative affectivity : the disposition to experience aversive emotional states », Psychological bulletin, 96, 465-490.
Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988), « Development and validation of brief measures of positive and negative affect : the PANAS scales », Journal of Personality and Social Psychology, 54, 1063-1070.
Weiss, H.M. & Adler, S. (1984), « Personality and organizational behavior », Research in organizational behavior, 6, 1-50.
Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, In : Dail L.Fields, (2002), Taking the Measure of work : a guide to validated scales fo organizational research and diagnosis, Sage Publications, Inc.
Weitz, J. (1952), « A neglected concept in the study of job satisfaction », Personnel Psychology, 5, 201-205.
Zeitz, G. (1990) « Age and Work Satisfaction in a Government Agency : A Situational Perspective », Human Relations, 43, (May), 419-38.

RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE & SOUTIEN A LA PARENTALITE CHEZ LES ENTREPRISES PRIVEES AU MAROC

Asmaa FARAH
GREGO - Université Cadi Ayyad-Marrakech Maroc
farah.asmae@gmail.com

Chafik BENTALEB
GREGO - Université Cadi Ayyad-Marrakech Maroc
cbentaleb@gmail.com

Les mutations qu'a connues le Maroc pendant les 50 dernières années ont fait émerger un nouveau modèle sociale. En effet, l'urbanisation et l'accès de la femme au monde de travail ont favorisé l'émergence d'une structure familiale nucléaire. Dans ce contexte, les membres de cette petite famille sont aujourd'hui soumis à plusieurs pressions venant à la fois des changements technologiques, économiques et environnementaux. Ils subissent ainsi les conséquences du développement autant qu'ils en profitent.
L'enjeu est ici très important car il s'agit bel et bien des effets potentiels sur les générations futures. En effet, de nos jours éduquer un enfant et l'accompagner dans son développement apparaît comme un grand challenge pour les parents notamment en vue de l'absence de l'infrastructure nécessaire pour les accompagner.
Au Maroc, la prise en compte de la famille et de ces besoins restent à un stade « primaire » que ça soit au niveau de l'éducation (problèmes liées à l'école publique), des transports ou encore de la santé.
Dans un tel contexte la prise en compte de la vie familiale par les autres acteurs de l'environnement et notamment des entreprises devient une question à mettre en avant spécialement pour les entreprises engagées ou labélisées RSE. A travers ce papier nous essayerons de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure la parentalité est-t-elle prise en compte par les entreprises socialement engagées au Maroc ?
Pour répondre à cette problématique nous allons, dans une première section dédiée à la revue de littérature, souligner le lien entre la prise en compte de l'articulation travail-famille et la responsabilité sociale de l'entreprise en mettant l'accent sur les salariés parents. Ensuite nous présenterons dans le deuxième point notre étude empirique les pratiques RH de certaines entreprises au profit des salariés-parents après avoir présenté la méthodologie et les éléments lié au contexte où cette analyse a été réalisée.

1. Revue de littérature

Les travaux sur l'articulation travail-famille datent de la fin des années soixante aux Etats-Unis avec l'augmentation de la participation des femmes dans le travail. Le changement dans la démographie des employés a remis en question la place traditionnelle de l'homme comme premier pourvoyeur du ménage et celle de la femme comme mère au foyer (*stay at home mother*). Cette problématique et sa prise en compte étaient ainsi liées à des évolutions de l'environnement sociodémographique. L'entreprise en tant qu'acteur important dans cette interaction aura un rôle à jouer pour favoriser la conciliation entre les sphères de vie et notamment dans le cadre de son engagement social.

1.1. Articulation travail-famille : une pièce du puzzle RSE

Pratiques RH : levier de la RSE

La plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et

leurs relations avec leurs parties prenantes (M'HAMDI et TRID, 2009). L'approche Stakeholder prend ses racines dans le travail de Berle et Means (1932) qui ont constaté le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leurs responsabilités auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (In Gond et Mercier, 2004).
C'est à travers les données sociales de l'entreprise que nous pouvons avoir une idée sur son implication sociale en termes de conditions de travail (sécurité, hygiène, accident de travail), de gestion des carrières et des compétences et de dialogue interne comme l'explique Fraisse et Guerfeld (2005).
S'inscrire dans une logique RSE exige ainsi de l'entreprise une réflexion sur l'ensemble de ses parties prenantes. Une réflexion qui peut donner à l'entreprise une image externe d' « entreprise citoyenne », ce qui a un effet considérable sur les consommateurs.
En effet, l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes n'est pas fortuit. Allouche, Huault et Schimdt (2004) considèrent que l'adoption de la RSE est une réponse à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité au profit de l'actionnaire mais aussi des autres parties prenantes.
Le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) parle ainsi de la contribution des entreprises au développement économique durable, travaillant avec les employés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer leur qualité de vie. Dans cette définition nous trouvons une focalisation sur les employés et leurs familles avec un objectif d'amélioration de la qualité de vie.
La GRH peut être dans ce sens un levier puissant pour l'entreprise qui veut adopter un comportement socialement plus responsable notamment à travers la mise en place de pratiques innovantes pour ses parties prenantes (Fraisse et Gurefeld, 2005). Selon Beaupré & al (In Sinem KILIC, 2010), la relation entre GRH et RSE repose sur une conception de la responsabilité sociale qui s'apparente à un moyen utilitaire ou instrumental afin de mettre en valeur la rationalité sociale de l'entreprise. Une telle approche favoriserait l'amélioration de l'image organisationnelle, l'engagement des employés, la rétention du personnel et une obligation morale d'offrir de saines conditions de travail aux employés.
En effet, selon Stropnick (2010) une entreprise responsable devrait être capable de gérer les facettes internes et externes de la RSE et inclure dans sa réflexion à la fois les parties prenantes internes (employés) et externes (Consommateurs, ONG…). Les entreprises socialement responsables devraient fournir différentes catégories d'aide à leurs employés ainsi elles minimisent les résultats négatifs pour elles et pour le bien-être de leurs salariés.
Les nouveaux contours de la RSE viennent ainsi interroger la GRH et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Elle implique que celle-ci s'engage sur des questions telles que la formation, la santé- sécurité, la diversité accrue des RH et l'amélioration de l'équilibre travail-famille et loisirs, etc. Comme l'explique Delphine (2008) agir de manière responsable signifie réfléchir aux conséquences des actions sur soi-même et autrui et notamment sur « la vie du salarié ».

Responsabilité Sociale de l'Entreprise et articulation travail-famille :

La prise en compte du hors-travail lors de la mise en place de la politique RH était historiquement motivée par les effets que le conflit entre les sphères a sur le salarié. Toutefois, depuis quelques années, elle est aussi motivée par l'intérêt donnée au salarié et à son bien-être. En effet, plusieurs études ont montré que le conflit entre la vie privée et celle professionnelle cause une insatisfaction au travail et dans la vie de façon générale ce qui influence négativement le bien-être du salarié. Pour ce faire, il faut au préalable que l'entreprise soit consciente des attentes de ce dernier et les intègre lors de la mise en place de sa politique RH.

Relation pratiques RH et RSE : approche par la théorie du contrat psychologique

Née dans les années 1960 avec les travaux d'Argyris, de Levinson (1962) et de Schein (1965), la théorie du contrat psychologique analyse la relation d'échange entre le salarié et l'entreprise.
N'ayant aucun caractère juridique, le CP est défini comme étant l'ensemble des «attentes en matière d'obligations réciproques de l'employé et de l'organisation » (Poilpot- Rocaboy, 1998). Rousseau (1995, 2001) stipule qu'au-delà du contrat formel qui lie le salarié et l'employeur, il se noue dans les premiers temps de la relation un "contrat psychologique", qui comprend les perceptions du salarié au sujet des obligations mutuelles entre lui et son employeur.
En effet, selon Rousseau (1995) le contrat psychologique se forme au moment du recrutement et lors des premiers jours au travail où le salarié va observer les comportements des superviseurs et des collègues et fera une interprétation de ce qu'il va remarquer comme signaux. Rousseau précise l'aspect subjectif que revêt cette analyse de la relation de travail, car elle est faite à partir des perceptions individuelles concernant les obligations existantes entre le salarié et son employeur.

Evolution du CP et articulation travail-famille

La notion de contrat psychologique, a connu naturellement une évolution parallèlement aux évolutions de l'environnement socioéconomiques des firmes.

S'il n'y a pas de consensus sur les éléments que devrait contenir un contrat psychologique, il est par ailleurs généralement admis, qu'il a été significativement modifié au cours des dernières décennies (Sharp 2003)[191].

Jusqu'aux années 1990, la plupart des organisations avaient adopté des structures hiérarchiques et bureaucratiques et développé une relation d'emploi paternaliste.(..) l'organisation garantissait aux employés en échange de leur loyauté, de leur implication au travail, la sécurité d'emploi, des opportunités de carrière, des augmentations salariales annuelle, des avantages sociaux additionnels et des investissements dans la formation et le développement des compétences (Lemire et al, 2003; Sims 1994).

Cependant, et avec l'évolution de l'environnement économique, les entreprises attendent bien plus que la loyauté et l'implication de ses salariés, ces derniers se voient attribuer des rôles et des responsabilités qui ne cessent de s'élargir. Ils doivent par conséquent être plus performants, plus flexibles. De même, les employés aspirent à plus d'autonomie, et à des responsabilités susceptibles d'améliorer leurs compétences et de développer leur employabilité sur le marché du travail. Les « clauses » du contrat psychologique changent et accompagnent ainsi l'évolution du monde du travail.

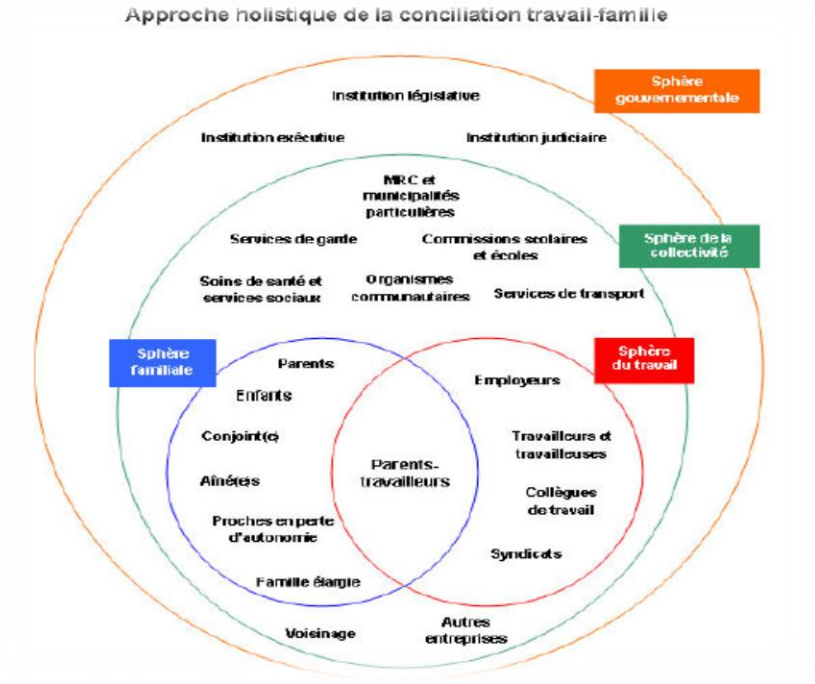
Dans cette perspective, l'articulation entre vie privée et vie professionnelle apparait comme axe sur lequel les responsables RH peuvent agir pour répondre aux attentes de leurs salariés. Comme les caractéristiques sociodémographiques des salariés impactent leurs attentes. Ainsi, on suppose que chez les salariés parents le besoin de pratiques sera plus élevé par exemple que chez les salariés célibataires ou sans enfants. Toutefois, au-delà de l'attente que les salariés parents peuvent avoir vis-à-vis de leurs entreprises, il y a aussi une affaire sociétale quand il s'agit de cette catégorie spécifique de salariés.

L'articulation travail- famille des salariés-parents une affaire sociétale :

Au-delà des explications précédentes relatives à l'intérêt pour l'entreprise de prendre en compte l'articulation travail-famille comme axe de sa politique RH. Il y a aussi un volet sociétal très important surtout quand il s'agit de la catégorie des salariés-parents.

En effet, en adoptant une vision systémique de l'articulation entre les deux vies, Chretien et Létourneau (2006) ont proposé une approche holistique de la question qui intègrent différentes sphères et non seulement les deux sphères famille et travail et qui apparait à travers le schéma ci-dessous :

Figure 1 : Approche holistique de la conciliation travail-famille (Chretien et Letourneau, 2006)

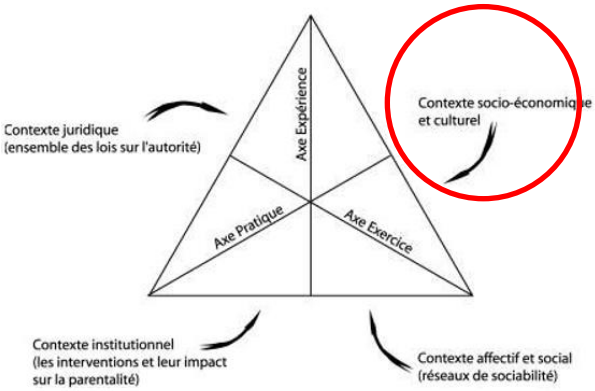


[191] Louise LEMIRE, Tania SABA, « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : exploration empirique dans une organisation publique et une firme privée »

A partir du schéma précédent, on remarque de façon claire que l'affaire des parents-travailleurs est une question qui devrait concerner tous les acteurs du système : l'entreprise, la collectivité et le gouvernement. Notamment au regard de son importance et ses implications sur les générations futures, elle est donc une vraie problématique sociétale !
En effet, le rôle des parents dans le développement de l'enfant est central. Ils doivent pouvoir répondre de façon adéquate aux besoins de l'enfant et l'accompagner à tous les stades de son évolution. Conscients de l'importance et de la difficulté de cette tâche, les parents deviennent demandeurs d'aide et de conseils. C'est dans cette perspective que le concept de « soutien à la parentalité » trouve toute sa légitimité (Lamboy, 2009).
Le terme de « parentalité » est un néologisme officialisé dans les années 1980 et présenté dans la langue courante comme « nom féminin (renvoyant à) la qualité de parent, de père, de mère » (*Le Petit Robert*, 2001) ou « fonction de parent, notamment sur les plans juridique, moral et socioculturel » (*Larousse*, 2000). Introduit à l'époque par le psychiatre Racamier (1961), il s'agit de la traduction du terme de « parenthood » développé par la psychanalyste américano-hongroise Benedek (1959).
La définition de la parentalité avancée avec Houzel (1999) In (Mellier et Gratton ?????) comprend trois dimensions dans ce « fait d'être parent » : celle de « l'exercice », qui renvoie à une définition juridique de la parentalité, celle de la « pratique », qui renvoie à la personne qui concrètement prend soin de l'enfant, assure son éducation, et celle de « l'expérience » d'être parent, qui renvoie plus à un sentiment subjectif, à un lien vécu avec l'enfant. Cette définition de Houzel souligne ainsi la complexité du rôle de parent.
Pour Delecourt (2003), la lecture et l'analyse de la parentalité devrait être contextualisée en tenant compte des aspects environnementaux dans lesquels elle se déploie. Il faut donc impérativement tenir compte du contexte économique, culturel, social, familial, des réseaux de sociabilité, du contexte institutionnel comme le montre le schéma ci-dessous :

Figure 2 : Lecture contextualisée de la parentalité (Delecourt, 2003)

L'auteur propose une lecture plus contextualisée de la parentalité :



L'exercice du « métier parent » dépend ainsi comme on le voit sur la figure précédente - entre autre- du contexte socio-économique. Ce qui permet de favoriser ou pas l'exercice de ce « métier ».
Dans plusieurs pays comme le Canada, la Suisse ou la France, des pratiques à la fois au niveau gouvernemental mais aussi de l'entreprise existent, qu'on appelle *family friendly practices* (pratiques favorables à la famille). Dans ce cadre, il y a principalement deux types: les pratiques qui facilitent l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle (garde d'enfants, activités de loisirs) et celles qui proposent un soutien à la parentalité (De Panafieu, 2002).

Pratiques d'ATF favorables aux parents

Les pratiques d'articulation entre vie familiale et vie professionnelle ont connu leur essor aux Etats-Unis sous l'appellation des « family friendly practices » ou encore des programmes « work-life ». De Bry et Ollier-Malaterre (2006) définissent les pratiques d'harmonisation travail-hors travail comme des pratiques organisationnelles, allant des politiques formelles aux arrangements informels, qui permettent aux salariés de remplir leurs rôles et de poursuivre leurs intérêts dans la vie en tant que personnes globales, impliquées dans les sphères du travail et du hors-travail.

Ollier Malaterre (2005) en a fait une répartition en cinq différentes catégories qui sont les suivantes :

1- Agir sur le travail : mesures visant à rendre l'organisation du travail plus souple, et à réduire la pression qu'exerce le travail sur la vie hors-travail ;
2- Accompagner les salariés : mesures visant à fournir aux salariés de l'information et de la formation utiles pour leur vie en dehors du travail ;
3- Faciliter le quotidien : mesures permettant de trouver sur le site de l'entreprise toute sortes de services et d'activités (crèches, cliniques, salles de sport, magasins, …)
4- Créer un esprit de communauté : mesures visant à créer de l'appartenance et à valoriser ce que les salariés font en dehors du travail ;
5- Compléter la rémunération : avantages financiers ou en nature.

Dans le même sens Chrétien et Létourneau, 2006 ont fait un recensement des pratiques dont les parents travailleurs ont besoin selon une approche systémique. Elles ont mis à la base un modèle qui permet de comprendre les interactions entre différentes composantes de l'environnement du salarié : sphère du travail, sphère familial, sphère de la collectivité et sphère gouvernementale. Nous présenterons ci-dessous un tableau des pratiques que chaque sphère devrait mettre en place pour aider le salarié à articuler entre ces deux vies.

Tableau 1 : Actions d'articulation travail-famille à mettre en place par toutes les sphères (Adapté de Chrétien et Létourneau, 2006)

Sphère	Pratiques ou actions à mettre en place
Travail	*- L'aide aux membres de la famille* *- Les congés et avantages sociaux* *- L'aménagement du temps de travail* *- La gestion des carrières*
Famille	*-Présence accrue du conjoint auprès des enfants et qu'ils participent à une division plus égalitaire des tâches ménagères.* *- L'ex-conjoint reconnaisse leur paternité* *auprès des enfants et participent plus activement aux soins de ceux-ci* *-Que les enfants arrivent à développer une plus grande autonomie* *- Les adolescents et les jeunes se prennent en main et agissent de façon plus responsable* *- Diminution des exigences relatives aux détails de la vie de la part des ainées dont le salarié est responsable* *- Vivre à proximité des membres de leur famille élargie*
Collectivité	*-mise en place des services de garde* *- avoir des commissions scolaires et des aides auprès des écoles (devoirs, accès à certains services)* *- Les soins de santé et les services sociaux* *- amélioration des services de transport pour les* *adolescent(e)s et les parents âgés.* *- Accroitre la visibilité des organismes communautaires* *- Les autres entreprises : prolonger les horaires d'ouverture de certaines (comme les banques) et avoir un accès aux services d'autres entreprises (traiteur, entretien ménager ..)*
Gouvernement	*-Augmenter l'engagement des gouvernements en matière de CTF* *- Mesures d'aide financière directement orientées vers les familles*

2. Etude empirique

Dans ce travail nous souhaitons mettre l'accent sur les pratiques de l'articulation travail-famille favorables aux salariés parents. Pour ce faire nous présenterons tout d'abord la méthodologie utilisée pour la collecte des données avant de passer aux résultats.

2.1. Méthodologie de recherche :

Notre travail a un caractère exploratoire descriptif dans la mesure où nous souhaitons interroger le terrain sur l'existence des pratiques de gestion de la parentalité au sein des entreprises marocaines. Nous nous inscrivons dans une approche qualitative qui nous permet d'approcher le terrain en profondeur et d'aller vers une analyse permettant de ressortir le maximum d'éléments possibles.

Pour mener cette étude nous avons utilisé l'outil souvent utilisé dans les études qualitatives à savoir l'entretien semi-directif.

Nous avons travaillé sur un ensemble d'entreprises qui sont soit labellisées RSE ou qui ont le label mondial de responsabilité sociale. La majorité de ces entreprises ont participé à la première journée de parentalité qui a été organisé au Maroc le 15 Mai 2015. Cette journée était l'occasion de regrouper plusieurs entreprises marocaines de différents secteurs.

En plus, nous avons essayé de contacter des entreprises labellisées afin de rencontrer leurs DRH afin d'enrichir l'analyse.

Pour la collecte des données en plus des présentations faites lors de la journée de la parentalité en entreprise nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Le plus grand avantage qu'offre l'entretien c'est son aspect plus ouvert par rapport au questionnaire et qui permet l'émergence de beaucoup d'idée ce qui laisse aussi à l'interviewé plus de marge de liberté pour s'exprimer par rapport à un thème donné. En plus, le chercheur peut réorienter la discussion dans un second temps sur des thèmes préalablement identifiés et qui n'auraient pas été évoqués spontanément. Ainsi, il demeure actif en soutenant l'interviewé dans sa réflexion.

Pour l'analyse des données nous avons effectué une analyse de contenu thématique verticale et horizontale (Blanchet et Gotman, 1992). Nous avons utilisé la méthode de Wacheux (1996) qui se scinde en trois grandes étapes à savoir : la catégorisation, l'inférence, et enfin l'interprétation. C'est une méthode structurée qui permet de faciliter l'analyse en suivant des étapes claires et déterminées.

Le tableau ci-dessous permet de visualiser les différents secteurs d'activité des entreprises :

Tableau 2 :

Entreprise	Secteur d'activité	Labels / Engagement sociale
Entreprise 1	Multi-secteurs	Plan de développement durable
Entreprise 2	Secteur des nouvelles technologies et du service	Label RSE
Entreprise 3	Logistique	-
Entreprise 4	Industrie sucrière	Label RSE
Entreprise 5	Gestion de l'expérience client	Engagement au respect du Pacte mondial des Nations Unis
Entreprise 6	Automobile	-
Entreprise 7	Centre de contact Relation Client	Label RSE

2.2. Résultats

Avant de présenter les résultats de notre étude nous allons présenter brièvement quelques éléments contextuels qui permettent de mieux cadrer l'analyse et d'expliquer aussi le besoin des parents.

Contexte : Support institutionnel de la parentalité au Maroc : entre stratégies gouvernementales et insuffisances réglementaires

Le Maroc a connu un processus important de réformes et développement de stratégies en faveur d'une plus forte intégration des préoccupations du genre et des droits humains des femmes notamment à travers la mise en place de la « Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité entre les Sexes » (SNEES) par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement. Cette stratégie a été mise en place par le « Secrétariat d'Etat chargée de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapés ». L'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale est l'un des grands axes de cette stratégie.

Dans le cadre de la SNEES, le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP) au Maroc a élaboré en 2006 un programme stratégique à moyen terme (PSMT) d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique. Une des lignes de travail inscrite dans le programme est celle d'identifier les actions à mettre en œuvre pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et ce à travers l'« Etude conciliation vie professionnelle et vie privée des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc ». Cette étude a montré que les fonctionnaires vivent un conflit et que pour eux les mesures les plus adaptées devraient viser : l'aménagement des horaires de travail de façon à tenir compte des responsabilités familiales, le développement des équipements sociaux (crèche, école, etc.) et enfin, la sensibilisation des responsables hiérarchiques aux défis et enjeux de la conciliation apparaissent comme les clés de voute d'une politique nationale de conciliation entre travail et famille dans la fonction publique.

Insuffisance réglementaire

Contrairement à beaucoup de pays développés le code du travail marocain donne droit aux femmes en ce qui concerne le congé de maternité et aucune disposition n'est appliquée dans ce sens pour les pères. Cela reflète justement le retard pris par le législateur dans la réflexion sur la question de la parentalité qui concerne les deux parents et non seulement les femmes. En France par exemple, un congé paternité existe aussi comme en Suisse ou au Canada.

Pour les dispositions existantes pour les pères, il y a seulement un congé de trois jours comme le stipule l'article 269 du code de travail «tout salarié a droit, à l'occasion de chaque naissance, à un congé de trois jours. Cette disposition s'applique en cas de reconnaissance par le salarié de la paternité d'un enfant. De plus, ces trois jours peuvent être continus ou discontinus, après entente entre l'employeur et le salarié, mais doivent être inclus dans la période d'un mois à compter de la date de naissance».

Pour les autres événements de famille deux jours sont accordés en cas de mariage des enfants du salarié. Lors d'un décès d'un conjoint ou d'un enfant (ou tout autre ascendant) ce sont 3 jours qui sont concédés. Lors d'une circoncision, deux jours sont attribués et il en est de même pour une opération chirurgicale du conjoint ou d'un enfant à charge.

En ce qui concerne le cas spécifique des femmes salariées, le code du travail exige :

- le respect du droit au congé de maternité qui est de 14 semaines avec la possibilité de le prolonger pour une année non payé pour élever son enfant
- le respect du droit à l'allaitement (1 heure par jour pendant 12 mois).
- le droit de bénéficier d'un local spécial pour l'allaitement. Toutefois, il faut préciser que cette exigence concerne les entreprises qui ont 50 salariés ou plus âgées de plus de 16 ans.

Dans un tel contexte où la législation n'est pas favorable et où il y a une quasi-absence des infrastructures, l'entreprise pourrait avoir un rôle primordial et très important à jouer à travers des pratiques de conciliation travail-famille au profit des parents.

Pratiques existantes chez les entreprises privées marocaines

Le passage de la vie en couple à celle de parents est l'un des changements les plus importants dans la vie de l'individu. La prise en charge de l'enfant nécessite du temps et de l'énergie des parents et principalement de la mère pour toute la phase post-maternité. Dans des pays comme le Canada ou la Suisse, le congé post-accouchement est donné aux deux parents (un congé paternité). Dans le cas du Maroc, ce concept n'existe pas encore et le congé de maternité est uniquement de 14 semaines comme cité plus haut.

En plus, nous remarquons l'inexistence d'infrastructure permettant de soutenir les parents : crèches publiques, transport scolaire...Les parents marocains se voient ainsi devoir tout assumer seuls quand ils ont un enfant.

Ollier Malaterre (2009) a réparti les pratiques que font les employeurs au profit de leurs employés en trois catégories. Celles qui vont permettre aux salariés de gagner du temps, de repenser le temps au quotidien ou encore reconsidérer l'usage des temps au fil de la vie.
Pour notre part nous allons présenter les résultats en catégorisant les pratiques selon le domaine qu'ils vont couvrir (santé, bien-être..). La majorité des entreprises dont les pratiques sont présentées dans ce papier, mettent en place des pratiques de conciliation qui bénéficient à tous leurs employés en plus de ceux destinées spécialement aux parents. Nous allons donc présenter ici l'ensemble des pratiques qui peuvent permettre aux salariés-parents d'arriver à une meilleure articulation entre sa vie de parent et celle de salarié.

Bien-être et santé du salarié :

« *La création d'un environnement de travail sain, sécuritaire et favorable permet de favoriser le vécu du salarié au sein de l'entreprise et son bien-être !* » *Entreprise 7*. Cela commence par la formation des managers afin d'acquérir la capacité de reconnaitre les indicateurs de stress au travail au niveau de leurs collaborateurs et pour pouvoir prendre des mesures correctives adéquates. Et va jusqu'à la création de salles de sport et de Yoga ou encore des centres d'esthétique. Ces pratiques permettent aux salariés en plus d'éviter les stress des déplacements et de profiter ainsi du temps perdu dans les embouteillages.
D'autres pratiques existent aussi c'est ainsi que l'entreprise a instauré un programme de bien-être mental. Il s'agit de plusieurs outils de soutien en ligne et des campagnes autour des problèmes de santé mentale communs à tous les employés et que Entreprise 5 a installé une médiathèque comprenant une bibliothèque et une salle de cinéma et de jeux.
Entreprise 1 a mis aussi en place un programme appelé «The lamplighter » avec l'objectif d'améliorer le bien-être des salariés et de leur offrir des avantages santé. Le programme se décline en quatre points essentiels. Tout d'abord, le check-up santé complet qui est fait de façon biannuelle pour l'ensemble des employés. Deuxièmement, les campagnes de prévention concernant la nutrition et le bien-être. Troisièmement les installations au sein du site : une salle de sport où des cours de gym sont dispensés par un coach tous les jours entre 12h et 14h, un salon de coiffure ouvert de 10h à 17h qui offre des prestations de soins de beauté, d'esthétique et de massage. Enfin, il y a un système d'encadrement individuel pour tous les employés afin de faire un suivi de leur état de santé.
Dans la même ligne d'idée l'entreprise 5 a une retraite complémentaire pour ces salariés. Et une assurance maladie qui couvre tous les salariés y compris ceux en Contrat à Durée Déterminée et ANAPEC. L'entreprise finance aussi les congés maternité des salariés ANAPEC.

Accompagner l'arrivé au monde d'un enfant :

L'arrivé au monde d'un enfant est l'un des moments les plus importants de la vie de l'individu. Levy et al (2007) le considère comme « The switch Factor » vu l'effet particulier qu'il a sur les mamans.
Les parents ont ainsi besoin d'être accompagné lors de la période post-accouchement autant qu'avant. Pour le volet du congé de maternité les indemnités reçus de la CNSS (Caisse Nationale de Sécurité Sociale) pour ladite période ne représente ainsi que 60% du salaire et sont versés avec du retard vu le temps consacré à la procédure administrative. Ainsi la première pratique que certaines entreprises ont adopté est de verser la totalité du salaire pour les femmes en congé de maternité et la possibilité de prolonger la durée du congé sans que cela ait des conséquences sur leur poste ni sur leur salaire c'est le cas notamment de l'entreprise 1 ,7 et 3.
L'accompagnement des parents fait objet de tout un programme de support à l'arrivé de l'enfant (MAPS) qui touche les deux parents chez l'entreprise 1. Ce programme vise à faciliter la transition aux nouveaux parents et leur permettre une reprise du travail en douceur. Le MAPS est un portail en ligne grâce auquel le salarié a un soutien disponible avec des rappels par émail à des moments clés de la transition avant, pendant et après la période d'accouchement pour les femmes.
Le portail offre aussi un coaching sous forme de vidéos en ligne, de partage d'expérience, de forums de discussion ainsi que des outils pour simplifier la gestion du quotidien pour les parents.
L'Entreprise 5 pour sa part est connu pour être la première entreprise avec des crèches au Maroc. En effet elle a ouvert sa première crèche sur le site de Rabat. Depuis, elle a ouvert d'autres crèches notamment sur les autres sites. Les frais de la crèche sont pris en charge pour plus de 2/3 du cout de la prestation. La crèche ouvre de 07h à 20h du lundi au vendredi durant toute l'année à l'exception des fêtes religieuses et jours fériés. Cela offre un grand soulagement aux parents vu que la majorité des crèches externes ferment pendant la période des vacances ce qui constitue un souci pour eux car le problème de la garde de l'enfant se pose à chaque vacance scolaire.
Pour l'Entreprise 3 qui n'a pas de crèche en interne, elle subventionne une partie des frais de scolarité des enfants inscrits aux crèches externes.

L'Entreprise 2 a trouvé une autre solution de garde d'enfants en militant pour l'ouverture d'une crèche pour les salariés du Park Casanearshore, ce qui a été réalisé grâce à la conviction de plusieurs entreprises de la place. Cette crèche a été réalisée grâce à une convention avec un groupe scolaire qui propose une garde d'enfants jusqu'à19H. Le but étant de rapprocher les enfants de leurs parents, de réduire leurs trajets et d'apporter une dose supplémentaire de bien-être. Ainsi, ils sont au plus proche de leurs enfants tout en diminuant le stress de circulation.
Ce service permet d'avoir de la sérénité et un gain de temps pour les parents. Mais il a aussi des avantages pour l'entreprise dans la mesure où « *il permet de développer une image d'entreprise socialement responsable et citoyenne, contribuant au bien-être de ses salariés ». Attirer de nouveaux talents et les motiver à se développer au sein de l'entreprise, et enfin agir sur les indicateurs RH de la performance comme le turnover et l'absentéisme et le retard* » *explique le DRH de l'entreprise 3*.

Culture et organisation de l'entreprise

La prise en compte des évolutions de la structure sociale accompagnée en cela par la facilité technologique ont permis de mettre en place de nouvelles technologies de collaboration. Cela permet d'avoir un maximum de flexibilité vu la possibilité que les salariés ont de travailler n'importe quand et de n'importe où. Mais pour emprunter cette voie, il faut que le salarié soit pris en compte dans les valeurs de l'entreprise et sa culture.

- ***Culture axée résultats à la place de la culture du présentéisme :***

Il s'agit de l'instauration d'une culture d'entreprise axée sur le rendement et les résultats plutôt que sur les horaires et la présence. Ainsi, le salarié a le choix de l'horaire et du lieu de travail mais en contrepartie il doit atteindre ses objectifs. Ce « management par objectif » est très prisé au sein des entreprises américaines comme c'est le cas d'Entreprise 1 (*Dans le passé, la présence obligatoire au bureau avec des horaires de travail de 8h à 17h.*)
Pour l'Entreprise 2, si l'entretien annuel a pour but premier d'échanger autour des mois d'activité écoulés, pour évaluer la charge de travail, les moyens offerts au collaborateur pour l'atteinte de ses objectifs c'est aussi le moment pour discuter du bien-être de l'employé. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un ainsi pris en compte lors de l'évaluation annuelle. La productivité du collaborateur est proportionnelle à son bien-être. En se souciant de l'équilibre de celui-ci, l'entreprise veille sur l'épanouissement du salarié au quotidien.
Les deux cas précédents montrent que la sensibilité qu'il faut avoir vis-à-vis des salariés est un élément agissant sur la prise en compte de leur vie familiale. L'engagement social de ces entreprises favorise aussi la conscience que la direction RH a de la problématique de l'articulation travail-famille de façon générale.

- ***Organisation et aménagement du temps de travail :***

Dans l'étude de cas de Bentaleb et al (2015), l'organisation du travail dans l'entreprise Atlas Copco Maroc était l'une des variables permettant aux salariés de mieux articuler entre leurs vies personnelles et professionnelles.
Cette variable apparait aussi dans l'analyse notamment chez l'Entreprise 3 qui a instauré plusieurs mécanismes et revue son organisation dans la perspective d'aider les salariés à mieux articuler entre leurs vies. L'entreprise a mis en place des horaires de travail à la carte pour les parents pendant la période d'allaitement ou lorsque des problèmes de garde d'enfant se posent. L'organisation des réunions doit être planifiés entre 11h et 15h pour être sur de ne pas dépasser les horaires impartis au travail et en cas de débordement les parents avec enfants en bas-âge peuvent quitter la réunion sans demander de permission.
Les parents ont aussi la possibilité de faire du travail à temps partiel pour une période plus ou moins longue en cas de problème de santé d'un des parents ou d'un enfant ou s'ils désirent profiter de plus de temps avec leur enfant.
Dans le même sens l'Entreprise 2 a instauré aussi une flexibilité des horaires pour une gestion personnalisée de la journée de travail.

Soutien Financier

Le dernier volet que nous allons présenter concerne les aides financiers que les entreprises octroient afin d'aider leurs salariés-parents. L'entreprise 3 a pris l'initiative de créer un fond interne appelé « Caisse de solidarité » depuis 2004. Il est destiné à aider les salariés qui doivent faire face dans leur vie à des événements financiers couteux (mariage, naissance, hospitalisation, décès). En plus de la signature de conventions avec les établissements financiers pour faciliter l'accès au logement et bénéficier de crédits de consommation avantageux. Cette dernière pratique on l'a trouvé presque chez toutes les entreprises étudiées. L'Entreprise 2 donne en plus des aides pour l'acquisition de véhicule et apporte son soutien avec la mise en place d'un accompagnement autant financier qu'administratif.

Loisirs

L'accès aux loisirs au Maroc est limité par leurs prix et la quasi-absence de gratuité. C'est donc un axe sur lequel certaines entreprises ont misé pour accompagner leurs salariés. La première des pratiques est la mise en place des centres de loisirs et d'estivages qui existent presque pour tous les grands offices (ONDA, OCP, ONEE, ONEP) au Maroc en plus de quelques grandes structures et notamment dans le secteur bancaire (Maroc Telecom, Altadis, Banque populaire, Crédit agricole...). Pour les entreprises étudiées deux d'entre elles ont leurs centres de vacances. Pour l'Entreprise 3, elle opère à petite échelle en organisant au minimum deux fois par an des excursions au profit des salariés et de leurs enfants. L'entreprise 7 s'occupe de l'organisation de certaine fêtent et activités au profit des enfants de ses salariés comme la fête d'Achoura. A cette occasion, des cadeaux sont distribués à tous les enfants (jeux, clowns, animation, repas...)
Ainsi, l'ensemble des entreprises étudiées ont des pratiques RH qui sont favorables aux parents mais chacune a choisi un axe d'intervention spécifique en fonction de sa culture mais aussi des moyens financiers. Nous synthétisons l'ensemble de ces pratiques dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Synthèse des pratiques RH soutenant à la parentalité

Catégorie	Les pratiques en faveur des parents
L'aide aux membres de la famille	Aide au logement Aide au frais de scolarité Crèche
Les avantages sociaux	Créer d'autres conditions sociales : centres d'estivages et de loisirs Soutien financier et aide à l'obtention de crédits
Le bien-être du salarié	Salle de sport Centre d'esthétique Yoga Programmes d'accompagnement pour l'arrivé de l'enfant Activités et loisirs
L'aménagement du temps de travail	Une Flexibilité horaire Horaires à la carte Donner aux parents une flexibilité après le congé maternité Organisation du travail qui prend en compte les contraintes des salariés-parents

2.3. Discussion

Il est clair à travers les propos précédents que la conscience du rôle social de l'entreprise est présente. Elle se conjugue notamment à travers plusieurs pratiques pour aider les salariés à concilier entre leurs sphères de vie. Certes ces pratiques permettent d'aider mais pas forcément de résoudre toute la problématique vu sa dimension sociétale. Comme présenté dans la revue de littérature, la catégorie des salariés-parents devraient être pris en compte par plusieurs acteurs et notamment à l'échelle du gouvernement (Chrétien et Létourneau , 2008)

L'étude que nous avons menée nous a permis de sortir avec un ensemble de résultats concernant le soutien à la parentalité dans le contexte marocain. Le premier est la conscience de l'importance de cette problématique. En effet, quand on passe aux pratiques et l'intégration de la problématique dans la politique RH, deux groupes distincts émergent : Un premier groupe où cela se fait de façon automatique vu qu'il s'agit de filiale marocaine de multinationale qui a une politique RH qui intègre la question de la parentalité. Un second groupe où la question émane principalement de l'engagement social de la direction RH qui est consciente des contraintes que vivent les salariés-parents et de l'enjeu sociétal de leur prise en compte.

Dans ce deuxième groupe et précisément chez les entreprises 3, 4 et 7, il y a aussi des pratiques informelles qu'on peut décrire d'individualisées en faveur des parents et surtout les mères en période de post-maternité. L'Entreprise 7 dans la gestion de l'un des cas d'une salarié cadre est allée jusqu'à lui octroyer un an de travail à distance avec une présence uniquement dans certaines réunions.

L'évolution qu'a connu le monde de l'entreprise a agi sur les clauses du contrat psychologique, les contraintes du salarié ont augmenté mais ses attentes aussi. Pour la catégorie spécifique des salariés parents, le soutien à la parentalité est l'un des axes les plus critiques sur lequel l'entreprise peut travailler non seulement pour les aider mais aussi pour sa propre performance à la fois économique et sociale.
Quant à la proposition des pratiques à mettre en place il faut préciser ici que tous les professionnels interrogés ont mis le trait sur l'importance de l'intervention et de l'accompagnement du gouvernement surtout en termes l'infrastructure pour aider les salariés à mieux articuler leur travail et famille ainsi que les changements législatifs concernant notamment : le prolongement du congé de maternité ou encore la possibilité d'avoir un congé de paternité.

Conclusion

Le sujet analysé dans ce travail est assez complexe et nécessite d'y creuser d'avantage vu la multitude des acteurs et aussi ses enjeux. Comme l'a expliqué Delcourt, la réflexion à la question de la parentalité nécessite une lecture contextualisée. Nous avons porté l'analyse sur le contexte socio-économique à travers les entreprises privées cela est intéressant dans la mesure où nous ouvrons la voie vers d'autres recherches sur le sujet. Toutefois, le nombre d'entreprises une limite évidente du travail. La réflexion sur la question de la parentalité devrait se faire justement à une échelle plus large pour pouvoir recenser dans un premier temps toutes les pratiques existantes (formelles ou informelles) et de dégager les meilleurs pratiques. Aussi, recenser les attentes des salariés parents est une voie intéressante à suivre afin de donner aux entreprises des orientations managériales pratiques et efficaces.
La problématique de la parentalité au regard de ses enjeux devraient à notre sens être prise en compte aussi par la commission chargée de la charte de responsabilité sociale au niveau de la confédération des grandes entreprises marocaines. Cette dernière vient d'ailleurs de tenir une réunion le 31 Janvier 2017, ou elle a décidé de réexaminer la dite charte. Un grand chantier ainsi va démarrer où l'ensemble des acteurs pourraient apporter une contribution afin de permettre d'assurer le bien-être des salariés-parents et contribuer ainsi à avoir l'environnement adéquat à l'éducation des enfants. Un enjeu donc à la fois social et sociétal !

Bibliographie :

BARRERE- MAURRISON. M.A., (2003), Travail, Famille : le nouveau contrat, Editions Gallimard,
BENTALEB, C., FARAH, A. OULAHYANE, A. (2015), De la conciliation travail-famille vers la conciliation travail-bonheur, Chapitre d'ouvrage, Les défis du management au Maghreb (coordoné par FRIMOUSSE,S ; BENTALEB,C ; SCOUARNEC,A), 2015
BENTALEB, C., FARAH, A. (2012), Articulation Travail-Famille : Une pièce du Puzzle RSE14e Université de printemps de l'IAS/Oran, Mai 2012
BRESSON, N., MELLIER, D., (2015), « La parentalité en souffrance à l'école », *Dialogue*, 1/2015 (n° 207), p. 83-96, 2015
CHRETIEN L. et LETOURNEAU I. (2006) « Du poids des contraintes au partage concerté des ressources : Quelques témoignages des acteurs centraux de la conciliation travail-famille, PISTES, Vol 8 N° 2 , Octobre 2008
FARAH,A. ; BENTALEB,C ; FLACOZ,C « Articulation travail-famille: d'une problématique théorique vers une exploration pratique : Étude dans les entreprises marocaines », 15éme Université de Printemps de l'IAS, Zadar, 2013
LAMBOY, B, (2009) « Soutenir la parentalité : pourquoi et comment ? Différentes approches pour un même concept », *Devenir*, 1/2009 (Vol. 21).
LEMIRE, L.; ROUILLARD, C.; GÉRIN, P.-É.; SABA, T. (2003). « Sur l'ambiguïté croissante du principe de carrière ou la redéfinition du contrat psychologique dans la fonction publique fédérale du Canada », Les Cahiers des Sciences administratives, 2 Octobre 2003
KILIC S. (2010), « Quelles pratiques d'harmonisation vie privée/vie professionnelle pour quelles attentes des salariés ? », Actes du Congrès AGRH, Saint-Malo.
OLLIER-MALATERRE, A. (2008), Comment les employeurs appréhendent-ils la vie hors-travail de leurs salariés ? : Une comparaison entre le modèle français et le modèle anglo-américain, Recherches et Prévisions - Conciliation : le rôle des entreprises- n° 92 - juin 2008

TREMBLAY, D –G. et al. (2009), Le soutien organisationnel à l'a conciliation emploi-famille: Quelques Observations dans le secteur policier au Québec, Janvier 2009 -chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir Note de recherche N°09/04

TREMBLAY, D –G. et al.(2006), articulation emploi-famille et temps de travail : la présence d'enfants ou le sexe comme variable déterminante ?, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.

Rapport de l'étude sur Conciliation travail- famille des femmes et des hommes fonctionnaires au Maroc-Version définitive-Rabat- Juin 2011,Demos consulting

LEVY,R. BÜHLMANN,F. ; WIDMER, E.(2007), « Dual and single career couples in Switzerland: Exploring partners' trajectories » Zeit schriftfür Familien for schung, 19. Jahrh., Heft 3/2007, S. 263-289, 2007

ROUSSEAU, D. M. (1989). « Psychological and implied contracts in organizations », Employee Responsibilities and Rights Journal, vol. 2, no 2, p. 121-139. ROUSSEAU, D. M. (1990). « New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts », Journal of organizational Behaviour, vol. 11, p. 389-400

Secrétariat d'Etat chargée de la Famille, de l'Enfance et des personnes handicapés, 2006 Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité entre les sexes, par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement, 2006

STROPNIK N. (2010), « How can corporate social responsability contribute to gender equality and work-life balance : example of the "family friendely entreprise" certificate in Slovenia», Izvirniznanstveničlanki, Original scientific papers

LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES POUR UN NOUVEAU PARADIGME DE LA RSE. ANALYSE REFLEXIVE ENTRE THEORIE ET PRATIQUE

Driss FERAR
Docteur en science de gestion.
Enseignant chercheur et consultant senior en MRH et gestion stratégique des entreprises.
Chercheur associé NIMEC Université Basse Normandie de Cean
Chercheur associé Essec Chaire du changement ESSEC Business School
Chercheur associé GREGO Université Cadi Ayyad de Marrakech
Chercheur associé LAMIE Université Hassan II de Casablanca
fesdrissferar@yahoo.fr

Notre papier vise à montrer la relation qui existe entre la fonction du management des ressources humaines en tant que mangement stratégique et la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Dans cette perspective de management stratégique, théoriciens et praticiens affichent des divergences relatives au fossé qui existe entre théorie et pratique et qui sépare universitaires et professionnels. Nous tenterons d'examiner dans quelle mesure le MSRH peut réduire ce fossé et rendre service à la RSE. Le contexte actuel en pleine mutation et de changement implique en effet un renouveau dans la gestion des ressources humaines, de nouvelles formes d'organisations, une nouvelle civilisation et de ce fait un nouveau paradigme de la RSE.

En se basant sur une littérature non exhaustive nous expliquons, comment le nouveau paradigme que nous défendons peut constituer une nouvelle forme de la RSE que nous avons appelée responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) .

Introduction

Le management des ressources humaines appelé management stratégique des ressources humaines (Beaumont, 1993) ou management de la connaissance (Brown, 1999) peut- être considéré comme un mangement responsable dont la finalité est d'assurer le développement durable pour les générations actuelles et futures. Le développement durable dont il s'agit ici est celui qi est défini dans le rapport des nations unies de 1987 par la commission onusienne Brundtland comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs,…et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis… ».

Nous pensons aux trois composantes du développement durable qui sont la composante économique, sociale et environnementale.
Si le MRH vise dans sa finalité un développement durable, la responsabilité environnementale et sociale de l'entreprise ne vise- t- elle pas aussi une finalité de développement durable ? Les deux concepts ont-ils une même finalité de développement durable, ou connaissent-ils en pratique, une divergence dévoilant un fossé millénaire entre discours managériaux et pratiques des entreprises. La distance entre les experts qui conçoivent les outils de gestion et les agents chargés de leur mise en œuvre devient en effet croissante. Les connaissances de gestion apparaissent pour plus orientées vers la construction d'outils opérationnels que vers une compréhension réelle du vécu des organisations et des personnes qui y travaillent (Gaulejac 2005). La cohérence entre le vécu et le discours, entre le prescrit et le réalisable fait « cruellement défaut » dans les entreprises managériales où la prescription de l'idéal

installe un univers d'exigences sans limites (Gaulejac ; Mercier, 2012, p. 130) dans lequel « le salarié est coupable de n'en faire jamais assez ».

Dans cette perspective nous tenterons d'expliquer cette fracture entre la connaissance théorique et le réel vécu et montrer comment le management stratégique des ressources humaines peut rendre service aux pratiques de la RSE. Nous voulons de ce point de vue défendre un nouveau paradigme pour un renouveau de la RSE que nous avons appelée Responsabilité de Développement Durable de l'Entreprise (RDE).

Il ne s'agit pas dans ce papier d'une étude qualitative ou quantitative, mais d'une approche réflexive basée sur une littérature croisée et des expériences de terrain. Nous analysons ainsi dans une première partie comment le MSRH peut rendre service à la RSE que nous expliquons par une approche de gestion de la connaissance. Nous développons ensuite l'apport du MSRH à la RSE par le biais du développement durable (2). Nous montrons enfin dans une troisième partie la nouvelle forme de la RSE, c'est-à-dire la responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE), qui pourrait se heurter au paradoxe persistant entre théoriciens et praticiens (3)..

1. Le MRH au service de la RSE par une approche de gestion de la connaissance

Les dirigeants de plus en plus convaincus de l'avantage concurrentiel d'un management de connaissance performant tentent de changer alors leur comportement en utilisant un mode de gestion centré non plus sur le pouvoir, mais sur les valeurs d'éthique et de sens et sur une cohérence entre leur discours et leurs actions (Porcedda, Lapierre, 2008).Face aux diverses crises d'entreprise engendrées par des défaillances dans la pratique des valeurs des personnes, Gehman et al. (2013), préconisent en effet dans un article récent paru dans la revue de l'Academy of Management Journal, une nouvelle approche d'éthique permettant de passer de la compréhension cognitive des valeurs des personnes en tant que principes abstraits vers une compréhension performative des valeurs en tant que pratiques dans les faits et gestes. Le processus de compréhension des valeurs des personnes demeure en effet important et utile pour faire avancer le management des connaissances (Langley et al 2013) dans les entreprises et les organisations.

Dans notre approche par un management de la connaissance expliquant la relation entre MSRH et RSE, nous ne nous visons pas la connaissance matérielle scientifique réduite à l'acquisition de l'information, car « la connaissance scientifique n'est pas une connaissance prouvée mais elle représente une connaissance qui est probablement vrai » (Chalmer, 1987). Nous ciblons plutôt une approche par un management de la connaissance « knowledge management » (Brown, 1999), l'innovation, l'intelligence, la valeur du savoir qui est une valeur universelle visant un développement durable pour les générations actuelles et futures. L'entreprise tend à devenir en effet le lieu du travail où se révèlent la dignité de l'homme, la valeur de la personne dans un modèle économique capitaliste caractérisé par une concurrence accrue et dominé par la loi du marché. C'est ce qui a fait dire à certains penseurs économistes comme Delors[192] (1925) que «Le modèle économique européen doit se fonder sur trois principes : la concurrence qui stimule, la coopération qui renforce et la solidarité qui unit»,

L'entreprise qui se trouve confrontée aux conséquences de la mondialisation, et de la responsabilité sociale et environnementale, est amenée à faire appel au management stratégique des ressources humaines (MSRH) qui lui procure la créativité, l'intelligence des collaborateurs pour passer de la gestion des connaissances abstraites au management des savoirs concrets notamment sous l'effet de l'évolution des technologies.

La connaissance, le savoir, sont rapidement devenus la ressource clé et nécessaire dans tous les secteurs de l'économie. Si le savoir est le pouvoir « Knowledgeis power » selon l'expression de Bacon (1561–1626), la finalité du « knowledge management » qui est né de cette nécessité, est avant tout d'optimiser l'aide à la décision des chzefs d'entreprises en favorisant la disponibilité de l'intelligence et en facilitant les analyses stratégiques visant le développement durable. Le nouveau management de la connaissance, de la compréhension et du respect des valeurs des personnes poursuivant une finalité de développement durable économique social et environnemental, serait en effet le contre poids modérateur du nouveau monde de la mondialisation de l'individualisme, de l'exclusion et de la vénération du profit.

[192]Jacques Delors, né le 20 juillet 1925 à Paris, originaire du Lonzac en Corrèze, est un économiste et homme politique français.

Le nouveau management peut être considéré comme dans d'autres horizons comme le management éthique de plus en plus utilisé dans les discours managériaux des décideurs ces jours-ci après la crise financière. Le nouveau management doit créer ce que Hamel (2009) appelle des plans lunaires visant une dimension sociale et des objectifs nobles dans un monde interdépendant.

La RSE et maintenant la RDE (responsabilité de développement durable de l'entreprise), demeure de ce fait un choix, une décision, un engagement vis-à-vis de l'éthique, de l'écologie, de la morale, qui sont des valeurs immatérielles très riches, très enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.

Dans les pays en développement comme le Maroc, si l'innovation apparait primordiale dans le domaine des théories et le management de la performance, Gray (2002) relève que les entreprises marocaines perçoivent cet esprit de créativité et d'innovation comme similaire à l'imitation. Benson et Al-Arkoubi (2006) tiennent le même propos et considèrent que l'innovation au Maroc se heurte à la prédominance des intérêts individuels des responsables d'entreprises marocaines. Ceux-ci affichent en effet une peur du changement et se sentent plus à l'aise dans leur situation actuelle jugée plus confortable

Un sondage montre que l'innovation n'est pas une priorité des PM, car une étude récente (Brette, Chappoz, Dussuc et Poivret, 2011) révèle en effet que le management de l'innovation est en décalage avec les problématiques des entreprises marocaines notamment les PME qui ont du mal à appréhender les atouts bénéfiques de l'innovation. En s'appuyant sur une perspective systémique de Hansen et Birkinshaw (2007), des chercheurs comme Brette et al (2011) soutiennent que l'évolution du management de l'innovation des entreprises PME serait tributaire de leur passage d'un « business model» de sous-traitance à un « business model » de Co-conception et de Co-développement.

Aussi, les préoccupations des universités marocaines sont essentiellement académiques, les carrières sont unidimensionnelles et il n'y a guère de collaboration avec le monde des affaires, constate le rapport onusien (2007). Les entreprises marocaines n'arrivent pas à trouver des compétences sur le marché, car les sociétés interrogées par le CNUCED ont indiqué que les universités n'enseignent pas suffisamment les organisations et la gestion, qui sont des capacités nécessaires requises dans le travail des entreprises.

Après cet éclairage du service rendu par le MSRH à la RSE par une approche de gestion de la connaissance, voyons maintenant comment la RSE peut bénéficier de l'apport du MSRH par le biais du développement durable.

2. Le MSRH au service de la RSE par le biais du développement durable

Le développement durable est une vision moderne du management permettant de remettre en cause les pratiques antérieures de l'entreprise (Porcedda et Lapierre, 2008). Cette remise en cause ne peut réussir, selon les auteurs, que si elle est suivie d'un réel changement culturel, structurel et relationnel. Porcedda et Lapierre, (2008) se demandent si finalement le développement durable permettrait de penser la gestion ou deviendrait-t-il lui-même une autre théorie de gestion?

Mais le développement ne sera durable que si l'effacement des frontières entre public et privé devient aujourd'hui plus effectif comme mode de gestion constituant ce que Fray (2011) appelle le « managérialisme », issu du New Public Management anglo-saxon. Le développement durable en entreprise implique ainsi selon Asselineau et Piré-Lechalard (2009), une réflexion en matière de temporalité, d'espace, de besoin collectif, de bien-être et de croissance. A un niveau microéconomique, les auteurs avancent trois dimensions: l'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité de l'environnement auxquels s'ajoute la gouvernance (Elkington, 1998). Aujourd'hui le développement durable est sur la voie de supplanter le terme de responsabilité sociétale sous la pression de l'opinion publique, des médias, et des Organisations non Gouvernementales. Fondé sur un concept moral et éthique, le développement durable serait pour Bon (2009) un phénomène de mode managérial dans de très nombreuses recherches universitaires. Bon (2009) défend en effet l'idée que la RSE et la durabilité sont reliées et que le recours au concept de de la RSE permet l'intégration de la durabilité. La définition usuelle de la durabilité amène les entreprises à évaluer en effet leur impact sociétal à très long terme.

Des chercheurs plus près de nous (Massa,Tucciand Afuah, 2017), soutiennent dans un article de l'Academy of ManagementAnnals, cette même idée de durabilité qui ne se réfère pas nécessairement à

un avantage concurrentiel durable ou des concepts similaires dans le lexique de la stratégie. Au contraire, la durabilité pour ces auteurs anglo-saxons se réfère largement à l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie des entreprises, et des modèles d'affaires, visant la création de valeur de l'environnement au profit du développement durable.
Cette explication sur l'apport du développement durable au profit de la RSE, nous permet de faire dans les paragraphes qui suivent, la transition vers le renouveau de la RSE que nous défendons sous le nom de la RDE, la responsabilité de développement durable de l'entreprise qui sera appelé encore à faire face au fossé séparant théories et pratiques.

3. La responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE) devant le paradoxe séparant théoriciens et praticiens.

Il ne serait peut pas inutile de rappeler succinctement le débat de la RSE préliminaire au nouveau paradigme de la RSE que nous défendons sous l'appellation de la responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE).

Le débat provocateur de la RESE vers la RDE

Au plan scientifique, Carroll (1979) nous livre une première définition de ce que peut être la responsabilité sociétale de l'entreprise : une responsabilité à la fois, juridique, économique, éthique et discrétionnaire (ou volontaire). Cette définition élargie aux parties non contractuelles conduit l'entreprise à prendre en compte les attentes des collectivités, de riverains, d'organisations associatives, de parties muettes telles que l'environnement. La définition de la RSE a été encore élargie au développement humain que chaouiki (2009) défend dans une démarche systémique conciliant responsabilité et développement humain pour une démocratie plus participative rejoignant quelque peu l'idée de compromis entre l'individu et la société au sens de Bec (2003). Vatteville (2009) considère que le concept de l'Initiative Nationale de Développement Durable (L'INDH), est une rupture avec l'idéologie d'un monde libéral caractérisé par la compétition et le rationalisme. Et c'est à ce titre seulement relatif aux enjeux sociétaux, que les notions de RSE et de développement durable ont fini par converger. Et à ce titre aussi que le MSRH a pu rendre service à la RSE par le biais du développement durable.

En termes de gestion d'entreprise, la responsabilité sociale de l'entreprise a-t-elle une signification pratique pour le chef d'entreprise marocain ? En réalité un chef ne se disculpe pas, mais assume sa responsabilité. Etre un chef c'est être responsable. De même une entreprise, c'est d'abord une responsabilité. L'entreprise est en effet un choix, une décision, un engagement vis-à-vis des employés certes, mais aussi vis à vis de leurs familles, et de l'environnement. Il s'agit d'un engagement vis-à-vis de l'éthique, de l'écologie et de la morale, qui sont des valeurs immatérielles très riches, et enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.

Depuis le boom de l'Internet du milieu des années 1990, les entreprises ont expérimenté de nouvelles façons de faire des affaires et d'atteindre leurs objectifs. Pour Massa,Tucci et Afuah (2017), trois interprétations de la signification et de la fonction des «modèles d'affaires» sont apparues dans la littérature de gestion: 1) les modèles d'affaires comme attributs d'entreprises réelles; 2) les modèles d'affaires comme schémas cognitifs / linguistiques; 3) modèles d'affaires comme simple représentations du fonctionnement d'une entreprise.
Le débat provocateur sur la relation entre la RSE, les modèles d'affaires et la stratégie d'entreprise a fasciné de nombreux chercheurs notamment anglo-saxons (Massa ,Tucci et Afuah ,2017), qui proposent un examen critique de cette vaste littérature sur le modèle d'affaires, dans le but de mieux permettre aux entreprises de repenser et redéfinir la façon dont ils atteignent leurs objectifs comme la rentabilité, la croissance, et la performance sociale.

Notre apport théorique s'inscrit dans la continuité de cet élan évolutif de la responsabilité de l'entreprise. Le nouveau paradigme de la conception d'entreprise responsable que nous soutenons réside dans une nouvelle forme de responsabilité plus large et complète que nous appelons la responsabilité l'entreprise pour le développement durable, ou la responsabilité de développement durable de l'entreprise (EDD). En effet depuis longtemps les gestionnaires et les chercheurs en management la définissaient comme une entreprise crée pour une responsabilité de profit, ensuite une responsabilité sociale, une responsabilité d'éthique, aujourd'hui une responsabilité de l'environnement et maintenant une responsabilité de

développement durable. C'est dire que l'entreprise est amenée à assumer les trois composantes du développement durable qui sont la performance économique sociale et environnementale. De ce point de vue, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est supplantée par une responsabilité de développement durable de l'entreprise (RDE).

Les nouvelles pratiques de gestion RH que la nouvelle entreprise de développement durable est amenée à mettre en œuvre sont initiées par l'apport du Management stratégique des ressources humaines dont la finalité est le développement durable. Les pratiques dont il s'agit ici sont des pratiques qui s'inscrivent dans la durée.

Un autre débat non moins provocateur oppose la nouvelle forme de la RDE aux pratiques effectives de développement durable.

Il convient en effet de se demander si les pratiques poursuivies par la nouvelle entreprise responsable RDE, sont des pratiques gagnantes de développement durables ou s'ag-il de simples rituelles érigés en institutions relevant du mimétisme direct, c'est-à-dire la réitération de ce qui a été observé ou vécu (Pesqueux, 2007), ou s'agit –il de pratiques servant de vitrine pour un simple fonctionnement de l'entreprise (Massa ,Tucci et Afuah,2017) . D'où le débat houleux sur la nécessite de comprendre la fracture entre discours et pratiques.

Il convient de souligner aussi que les pratiques de gestion, qu'elles soient définies de rationnelles (Meric, 2009), de dynamisme permanent (Pentland et Feldman, 2005), ou de rituels érigés en institutions (Pesqueux, 2007), la question pertinente est de savoir si les pratiques ont un apport scientifique enrichissant pour la théorie ? Les pratiques dont il s'agit constituent-elles une consolidation ou une fracture entre la pratique et la théorie ? La littérature consultée à ce sujet apporte quelques réponses à la question.

Les pratiques entre consolidation et fracture avec la théorie

Dans un article « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », Avenier (2009), pense que depuis près de 20 ans, les chercheurs en management dénoncent toujours le paradoxe qui sépare la recherche et la pratique. Plusieurs revues internationales comme Academy of Management Journal Academy of Management Executive (Bailey, 2002) ont également dénoncé selon Avenier (2009), le fossé qui sépare la recherche et la pratique, la théorie et la pratique ou encore la rigueur et la pertinence. D'autres chercheurs dans la littérature récente comme Dietrich et Weppe (2010) préfèrent parler de divorce persistant entre théorie et pratique (Demil et al, 2007). Au niveau de l'enseignement, le débat est centré sur la question de l'utilité des connaissances scientifiques pour les entreprises (Augier & March, 2007). Des chercheurs comme Schmitt (2004), ont essayé depuis lors de combler ce fossé qui sépare théorie et pratique en valorisant, aux yeux des praticiens, les savoirs élaborés dans la recherche.

Les auteurs de ces démarches considèrent que ces méthodes permettent d'appréhender des savoirs d'intention scientifique qui ont un intérêt évident pour la pratique (David, 2008). Pourtant, le fossé entre scientificité et pertinence pratique demeure encore infranchissable pour certains auteurs comme Kieser et Leiner (2009). Ces auteurs remettent en question la légitimité d'une science du management qui n'apporte pas de savoirs scientifiques pertinents pour la pratique managériale.

En effet ce point de vue est toujours d'actualité du moins en ce qui concerne la situation managériale marocaine où des chefs d'entreprises interrogés lors d'une recherche exploratoire (2009) continuent à dénoncer l'inutilité des recherches de gestion perçues comme purement théoriques, destinées à être rangées dans les tiroirs et bibliothèques sans aucune portée pratique pour les entreprises.

Pour les partisans de l'infranchissable fossé entre théorie et pratique (Kieser et Leiner, 2009), le fossé réside dans le fait paradoxal que le savoir scientifique fonctionne toujours sur une logique de vrai/faux. Or dans cette conception de la science intégrée dans un paradigme épistémologique de type positiviste, les savoirs ne sont que des hypothèses plausibles. Ils ne sont pas considérés comme des règles, mais simplement comme des guides heuristiques destinés à susciter la réflexion sur le problème posé. Cependant, il peut y avoir un décalage entre la manière dont des chercheurs et des praticiens apprécient l'actionnabilité de savoirs (Jarzabkowski et Wilson, 2006). Pour résoudre cette discordance dans l'appréciation, Avenier (2009) suggère d'impliquer les praticiens dans l'appréciation de l'actionnabilité des savoirs et de la définition de la question de recherche.

Si théorie et pratique sont deux formes distinctes d'une même réalité (Van de Ven et Johnson, 2006), il demeure évident que les enseignants-chercheurs ne détiennent pas le monopole de la création de connaissances (Van de Ven, 2002). Les praticiens produisent eux aussi de la connaissance. C'est ce qui a fait dire à Girin (1989,) que les praticiens « savants ordinaires », sont producteurs de théories. *

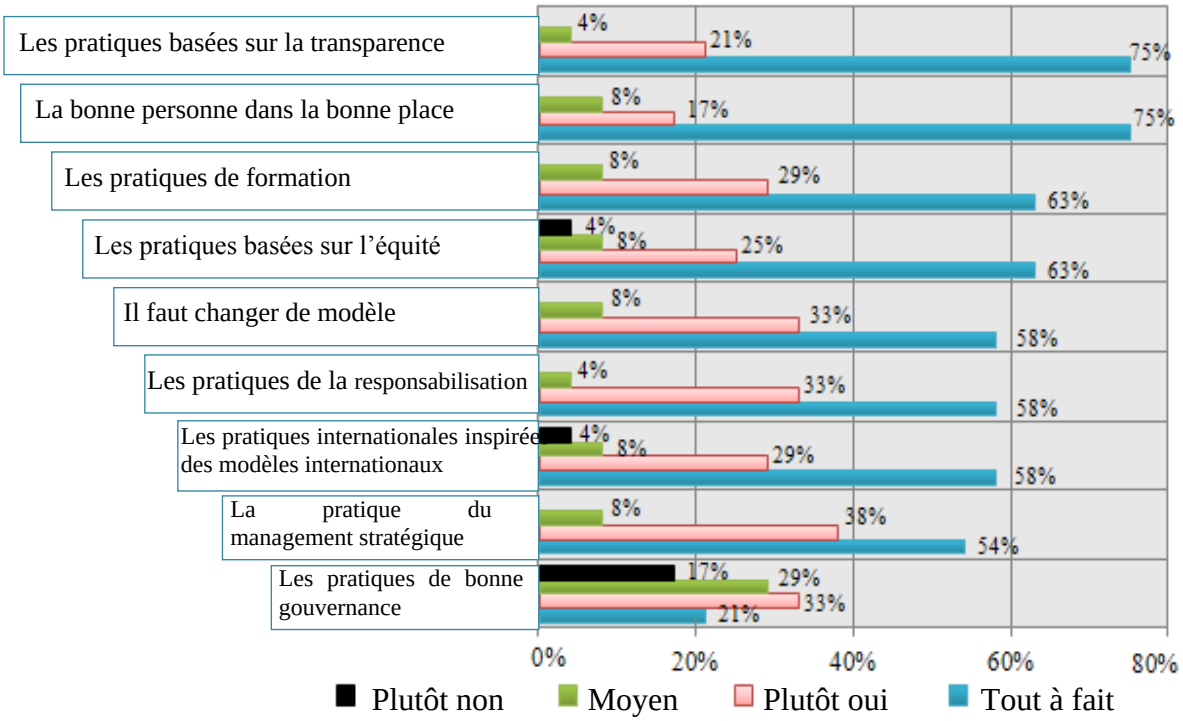
Tendance vers des pratiques meilleures et gagnantes

D'autres chercheurs encore plus près de nous ne parlent pas de pratiques qui sont alimentées par la théorie (David, 2008), ou distanciées par rapport à la théorie (Kieser et Leiner, 2009), mais préfèrent insister plutôt sur les pratiques qualifiées de gagnantes. Nous pensons ici aux chercheurs Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2010), qui voient que les pratiques de GRH gagnantes sont regroupées sous une dizaine de thèmes susceptibles d'exercer une influence positive sur la satisfaction au travail, sur l'engagement envers l'organisation et sur la fidélisation des employés

Ces meilleures pratiques représentent des éléments essentiels de divers concepts, comme le concept du « travail intelligent » (smart Works). En effet « travailler intelligemment » représente une nouvelle approche britannique de l'organisation du travail qui peut avoir un impact réel sur la performance de l'organisation. Un autre concept « magnetorganizations » défendu par Johnson et Al (2004) représente dans la même perspective quelques éléments des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines. Les auteurs désignent par « magnetorganizations » une organisation aimant convoitée pour les organismes de soins de santé. L'application d'un aimant est liée selon les auteurs à des principes fondamentaux du développement de l'organisation vers une réflexion de leadership et de valeur créée par la participation au programme de l'aimant. Cette nouvelle pratique « aimant » a été récemment confirmée par Peretti (2017) lorsqu'il parle d'une « entreprise magnétique » comme un objectif stratégique pour fidéliser à la fois les clients et les collaborateurs.

En contexte marocain une recherche qualitative (Ferar, 2016) auprès de 45 experts a permis d'identifier neuf thèmes de bonnes pratiques managériales qui sont représentées dans le graphique suivant :

Graphique : Les bonnes pratiques MRH sur les 9 thèmes pour lesquels les experts sont tout à fait d'accord (évaluation 5/5)



En conclusion, nous avons montré dans ce papier le management stratégique des ressources humaines (MSRH) au service de la RSE par une approche de la gestion de connaissances et par le biais du développement durable.

La mondialisation et les changements de pratiques obligent la RSE de changer de formes et d'approches et d'évoluer vers de plus en plus de responsabilités envers des salariés, la société de l'environnement.

En nous fondant sur une littérature non exhaustive, nous avons apporté une analyse réflexive sur l'évolution de la RSE en l'érigeant au stade d'une nouvelle forme de responsabilité que nous avons appelée une responsabilité de développement durable (RDE).

Bibliographie

Asselineau. A, et Lechalard (2009) « Le développement durable : Une voie de rupture stratégique », *revue management et Avenir* **N**° 26, p 280-299
Avenier MJ (2009), « Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique », in Revue management et avenir, n° 30, p. 188 -206.
Augier M., March J.G. (2007), 'The Pursuit of Relevance in Management Education', in California. Management Review, vol. 49, n ° 3,2007, pp. 129–146.
Beaumont P.B. (1993), *human resource management: key concepts and skills*. London, Sage Publications Ltd. Arkoubi
Bec C., Procacci G. (2003), la responsabilité solidaire. Édition Syllepse collection le présent avenir, 288 pages Bailey, 2002
Benson P.G., Al K. (2006), Human ressource management in Morocco, in Mellahi K. et Budhwar P, *Managing Human Resources In The Middle East*, NY, Routledge, p. 273-290.
Bon. V (2009). « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *revue management et avenir,* N° 29, page 172-190 è
Brette O., Chappoz Y., Dussuc B., Poivret C. (2011), Management de l'innovation et Business Models des PMI. Le cas de l'industrie plasturgiste, in *Management & Avenir*, vol. 41, p. 194-211.
Brown John S. (1999), *Le Knowledge Management. Préface*, Paris, Éditions d'Organisation.
Chalmers A.F. (1987), qu'est-ce que la science ? Paris : Le livre de poche, 286 pages.
David G. (2008), contre insurrection : Théorie et pratique. Edition Economica, Collection: Strategies & Doctrines, 215 pages.
Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2007), « Le couple pratique-recherche. Divorce, mariage ou union libre ? », In Revue française de gestion, n° 171, p. 31-48.
Dietrich A., Weppe X. (2010), « Les frontières entre théorie et pratique dans les dispositifs d'enseignement en apprentissage », in revue Management et Avenir, n° 40, p. 36-47.
Fabi B., Lacoursiére R., Morin M., Raymond L. (2010), « Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement avec l'organisation », in revue internationale de gestion, vol. 34, n° 4, p. 21-29.
Fray A.M. (2011), « la réorganisation des services publics : Désorganisation ou reconstruction des acteurs », actes du colloque de la 13e Université de printemps de l'audit social, sous le thème « audit social, valeur (s) et meilleures pratiques », Agadir 2-3 juin, p. 211 — 220.
Gaulejac V. (2005), *la société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, éditions du Seuil.
Gaulejac V., Mercier A. (2012), *Manifeste pour sortir du mal être au travail,* Paris, Édition Desclée de Brower.
Gehman J. et coll. (2013), 'Values work: a process study of the emergence and performance of organizational values practices', *Academy of Management Journal*, vol. 56, n ° 1, pp. 84–112.
Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », in communication à la journée d'étude
Gray K., Amine S. (2002), « Doing Business in Morocco.Thunderbird International Business Review », *Wiley Periodicals*, vol. 44, n° 3, p. 379-398.
Hamel G. (2009) 'Moon shots for management', *Harvard Business Review*, vol. 87, n ° 2, pp. 91–98.
Hansen M T., Birkinshaw J. (2007), 'The Innovation Value Chain, in *Harvard Business*', *Review*, vol. 85, n ° 6, pp. 121–130.
Jarzabkowski P., Wilson, D.C. (2006), 'Actionable strategy knowledge: A practice perspective', in European Management Journal, vol. 24, n ° 5, pp. 348–367.

Johnson J., Billingsley M., May C., Costa L.L., Hanson K. (2004), 'Cause celebre: Georgetown University Hospital's journey to the magnet', in Policy, Politics & Nursing Practice, vol. 5, n ° 4, pp. 217–227.
Kieser A., Leiner L. (2009), 'Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable', in Journal of Management Studies, vol. 46, n ° 3, pp. 516–533.
Langley A. et al. (2013), 'Process Studies of Change in Organization and Management: unveiling temporality, activity and flox, in *Academy of Management Journal*, vol 56 n ° 1, pp. 1–13.
Massa L., Tucci C.L., and Afuah A. (2017), "a critical assessment of business models research" in Academy of ManagementAnnals, 2017; 11:73–104
Méric J. (2009), "Rationalité managériale et tradition compagnonnique : la tension polémique comme dynamique d'institutionnalisation dans un cabinet de conseil", in revue management et avenir, n° 29, p. 110-131.
Pentland B. T., Feldman MS (2005), "Organizational routines as a unit of analysis", in Industrial and Corporate change, vol. 14, n° 5, p. 793-815 Pesqueux, 2007
Porcedda A. et Lapierre L. (2008), "Leadership et développement durable", *revue de Gestion*, vol 33, n° 3, p. 41-44.
Schmitt C. (2004), "Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens", in Revue internationale PME, vol. 17, n° 3-4, p.43-68.
Van de Ven A. H. (2002), "presidential address – strategic directions for the academy of management: this academy id for you!» in the academy of management review, n ° 27, pp. 174–181.

LES LEVIERS DE LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES DITES « GENERATION Z ». ETUDE DE CAS : OCP(SA)-SITE DE KHOURIBGA. RESULTATS PRELIMINAIRES

Ahlam GARNI
Doctorante en Sciences de gestion, Laboratoire de Recherche LARMIG,
FSJES Ain Sebaâ-Université Hassan II-Casablanca, Maroc
ahlamgarni@gmail.com

Dikra EL MAGUIRI
Enseignante chercheure (HDR), département Economie et Gestion – FSJES Ain Sebaâ
Université Hassan II-Casablanca, Maroc.
delmaguiri@gmail.com

Résumé
La motivation des ressources humaines est de plus en plus un enjeu et un défi majeur pour toutes les organisations. En effet, pour répondre aux aspirations et aux attentes de leurs collaborateurs, les entreprises font toujours jouer différents leviers de motivation à caractère intrinsèque et/ou extrinsèque. Après une revue actualisée de la littérature théorique et empirique sur ce sujet nous nous focalisons dans ce papier sur la spécificité de la problématique de motivation et des leviers interpellés avec l'arrivée au monde de travail de la nouvelle génération appartenant à la grande cohorte des millénaires dénommée « Génération Z » ou encore « Les natives du numérique ». En adoptant une approche méthodologique hypothético-déductive couplée à une démarche qualitative, nous avons entamé une étude empirique sur les nouvelles tendances en matière de motivation et la perception de leur efficacité par la génération Z. Il s'agit d'une étude de cas, singulière mais riche en enseignements, sur le groupe OCP-Maroc, site de Khouribga.

Mots clés : Motivation, motivation intrinsèque, motivation extrinsèque, leviers de motivation, Génération Z, OCP…

Introduction

La motivation des ressources humaines est de plus en plus un enjeu et un défi majeur pour toutes les organisations. En effet, pour répondre aux aspirations et aux attentes de leurs collaborateurs, les entreprises font toujours jouer différents leviers de motivation à caractère intrinsèque et/ou extrinsèque.

Le contexte d'aujourd'hui, globalement connu par une rigidité concurrentielle est depuis des années, marqué par l'arrivée de la génération Z au marché du travail. Toute entreprise est ainsi appelée à développer et maintenir un climat social, entre collaborateurs de toutes les générations et les managers, favorable à la productivité et à l'efficacité des processus tant requise pour devenir et rester compétitive.

Aussi, une remise de la lumière sur les leviers de la motivation, s'avère nécessaire pour s'adapter aux défis liés à la réussite de la quête motivationnelle et mobilisatrice des ressources humaines permettant d'atteindre la réalisation efficace, efficiente et pertinente des objectifs organisationnels dans ce nouveau contexte en tenant compte de cette nouvelle génération. Pour ce faire, il faudrait d'abord caractériser les générations composant l'organisation ce qui revient à identifier des expériences de vie signifiantes. Selon Meda & Vebdramin (2013), les générations au travail sont définies en faisant référence à des événements signifiants ayant eu lieu dans différentes étapes historiques et qui ont entraîné des

transformations au niveau de la structure sociale du travail[193]. Différentes questions interpellent le manager des ressources humaines dont : *Quel est le profil de la « Génération Z », par quelles pratiques de motivation initier pour développer les compétences communicationnelles de cette génération ? Et, quels leviers de motivation, adopter pour mobiliser et satisfaire au mieux « la génération Z » au travail* ?...

Après une revue actualisée de la littérature théorique et empirique sur ce sujet nous nous focalisons dans ce papier sur la spécificité de la problématique de motivation et des leviers interpellés avec l'arrivée au monde de travail de la nouvelle génération appartenant à la grande cohorte des millénaires dénommée « Génération Z » ou encore « Les natives du numérique ». En adoptant une approche méthodologique hypothético-déductive couplée à une démarche qualitative, nous avons mené une étude empirique menée sur les pratiques de motivation et ses nouvelles tendances dans le contingent marocain. Il s'agit d'une étude de cas, singulière mais riches en enseignements, sur le groupe OCP-Maroc, site de Khouribga.

1. Revue de littérature : Cadres d'analyse

Intégrer les collaborateurs et leur faire part des objectifs organisationnels constituent une pierre angulaire de la performance et du développement. Depuis l'émergence de l'ère industrielle, les pratiques managériales ont radicalement changé, c'est dans cette optique que l'intérêt accordé à instaurer une « *diversité générationnelle* » au sein de l'entreprise est de nos jours, un levier de développement. Dans un monde de travail en perpétuels changements et avec l'arrivée des successeurs de la génération Y, la question de la motivation des RH semble prendre une nouvelle dimension et semble bien encore présenter de nouvelles perspectives.

L'arrivée de la génération Z au monde du travail est une réalité et leur présence sera remarquable au cours des prochaines années puisque les individus appartenant à cette génération seront une force incontournable de travail dont la perception du travail, les attentes et les aspirations ne seront pas similaires en totalité à celles des antécédentes générations, l'impact sera remarquable et apportera des changements aux dimensions managériales, telles que : la rémunération, la responsabilisation, la motivation et la fidélisation des équipes…,etc. En outre, les compétences synergiques ou émergentes dont dispose cette génération ouvre de nouvelles portes d'exploration et le DRH aura certainement un grand rôle à jouer dans l'exploration d'un nouvel ethos de travail dont la génération Z sera l'avant-garde.

Les études sur la motivation sont nombreuses ; elles nous laissent à penser que la motivation au travail est un processus complexe[194] qui ne se réduit pas à quelques recettes simples. Les chercheures en psychosociologie proposent de nombreuses théories pour expliquer la motivation. C'est à partir de cette revue de littérature en liaison avec le concept de la motivation et de la génération, que nous allons découvrir les théories de la motivation tout en mettant la lumière sur les approches expliquant les différences générationnelles, nous les avons incluses dans notre synthèse afin d'alimenter le champ de réflexion.

1.1. Le concept de « la génération » et l'identification du profil de la génération Z

La notion de « la génération » peut se définir comme un ensemble de personnes partageant une localisation temporelle qui leur est propre (Joshi et al.2011). Les différentes générations sont alors dans une succession temporelle, reconnue par chaque génération, ce qui donne lieu à « des effets de générations ». La théorie de MANHEIN (1928) qui marque jusqu'à nos jours la conception de la notion « génération » en sociologie, met une liaison entre le changement social et l'arrivée d'une nouvelle génération.[195]

Le tableau suivant présente les 3 dimensions générationnelles[196] :

Tableau 1 : Classification des dimensions générationnelles

[193] Meda D. & Vebdramin P., (2013). Réinventer le travail, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le lien social », p151.
[194] Cohen A., (2006). Toute la fonction Ressources Humaines, Edition DUNOD, Paris, p69.
[195] Djabi M. et Shimada S., (2013), « La notion de génération en organisation : Un état des lieux. » Chaire de la Fondation Paris-Dauphine « Management et diversité », Université Paris-Dauphine, p4.
[196] Idem. p4

Dimension de génération	Définition de la génération	Exemples
Catégorie d'âge	Ensemble de personnes qui appartiennent à un même intervalle d'âge caractéristique d'un échelon de cycle de vie.	L'enfance, la jeunesse, l'âge adulte, la vieillesse, etc.
Cohorte sociétale	Ensemble de personnes nées dans le même intervalle temporel et qui, de ce fait, ont vécu les mêmes événements et contextes sociologiques à peu près au même âge.	Générations baby-boom, X, Y, Z.

Les sociologues s'intéressent depuis toujours à la connaissance des générations qui traversent le temps et qui marquent également leur présence en apportant des changements radicaux à la société avec toutes ses composantes. Ainsi, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, on distingue cinq types de générations. (BOURHIS, 2006) [197]

Les aînés (The Traditional Generation) sont *nés avant 1946*, les membres de cette génération ont connu la période de crise, la seconde guerre mondiale et tous les événements qui ont marqué cette époque. L'Agence Américaine de l'Observation Océanique et Atmosphérique–Bureau de la diversité (2006)[198] identifie cette génération comme une génération silencieuse, tendant à la conservation, préférant le formel, respectant l'autorité, la loyauté et développant des compétences communicationnelles, d'où provient la considération de cette génération comme l'une des plus influentes. (JENKINS, 2007).

Les Baby-Boomers quant à eux viennent après les aînés, cette cohorte est constituée des individus nés entre [1947 et 1963], le*« US Census Bureau »* défini un autre intervalle [1946-1964]. Les Baby-Boomers sont au cœur des préoccupations des Directeurs des Ressources Humaines (DRH), puisqu'un intérêt est accordé à la transmission de leurs connaissances et de leurs savoir-faire aux autres collaborateurs qui prendront la relève après eux.

La génération X *(*Generation X*)* regroupe les individus nés entre [1964 et 1977], ces derniers sont préoccupés par leurs carrières et par la valorisation de leurs compétences au sein des organisations. Ils ont connu de fortes périodes de turbulences économiques et sociales. Les individus appartenant à **la génération Y (Generation Y-Why)** sont nés entre [1978;1992]. Cette génération est constituée d'une population de jeunes diplômés en début de carrière. Ils sont également appelés « les millénaires », les survivants ou encore la génération boomerang. Pour Bruce TULGAN (2013) cette génération marque la première période ou « The First Millennials' Wave » littéralement, «Première vague des millénaires » nés entre [1977-1989]. (Voir Figure 1)

Selon Bruce TULGAN **(2013), la génération Z** est constituée des individus nés entre 1990 et 1999 [26-18 ans][199]. Cette génération constitue avec la génération Y, ce que l'on nomme **les millénaires** (individus nés entre [1977-2000]). La « Gen Z » a vécu dans les changements radicaux de la fin du 20ème siècle et le début du 21ème siècle, notamment les événements du 9/11, la massive utilisation des technologies de l'information et de la communication T.I.C contextuellement influencée par le passage au Web 2.0, l'utilisation du haut débit avec l'apparition des réseaux sociaux, la crise financière (Economic

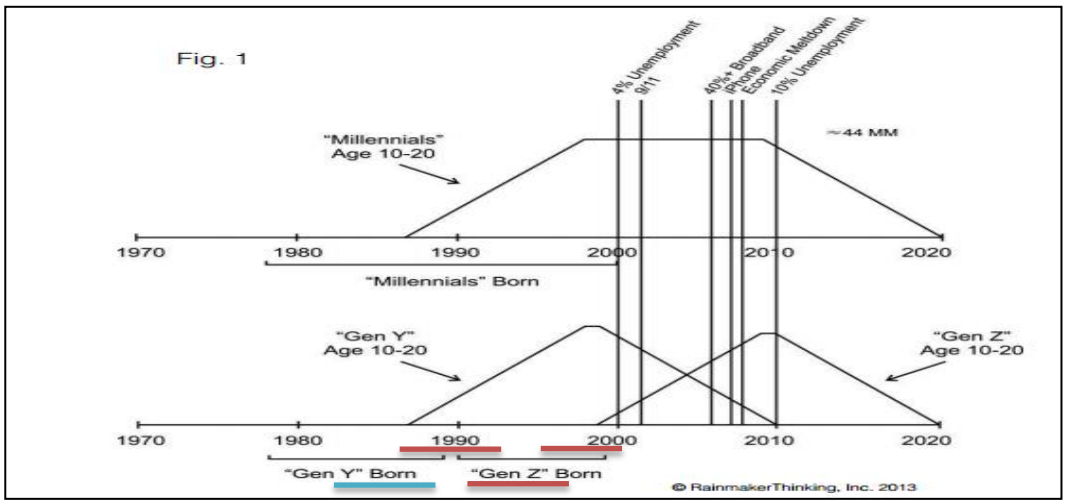
[197] BRILLET Franck, COUTELLE Patricia et HULIN Annabelle, (2010), « Nouvelle génération, nouvelle GRH ? », Communication publiée suite à la 12ème Université de printemps de l'Audit Social- IAS Liban- Sous le thème : « Audit social et culture(s) » pp113-121.

[198] Tolbize A., (2008), « Generational differences in the workplace »,, Research and Training Center on Community Living, UNIVERSITY OF MINNESOTA, p2.

[199] Tulgan B., (2013), «Meet Generation Z: The second generation within the giant ''Millennial'' Cohort.» RAINMAKER THINKING, Inc. 13p.

Meltdown figure.1) de 2000 et de 2008 ainsi que l'avènement de l'inflation et du chômage. Elle présente des profonds challenges aux dirigeants, managers, superviseurs, directeurs ressources humaines des différents sec

Figure 1. La cohorte générationnelle et identification de la génération Z



La génération Z a vécu dans les changements radicaux de la fin du 20ème siècle et le début du 21ème siècle notamment les événements du 9/11, la massive utilisation des technologies de l'information et de la communication(T.I.C) ou encore les IT (Information Technologies) contextuellement influencée par le passage au Web 2.0 et l'utilisation du haut débit avec l'apparition des réseaux sociaux, le déclenchement de la crise financière (Economic Meltdown fig.1) de 2000 et de 2008 ainsi que l'avènement de l'inflation et du chômage. La génération Z présente des profonds challenges aux dirigeants, managers, directeurs ressources humaines des différents secteurs au marché du travail.

Par ailleurs, motiver les ressources humaines ne vise surtout pas créer une subdivision entre les différents collaborateurs sur la base de leur appartenance générationnelle. L'intérêt accordé à l'arrivée d'une nouvelle génération permet de mieux la comprendre afin d'éviter la discrimination au sein de l'entreprise.[200]

1.2. Les approches expliquant les différences générationnelles

1.2.1. The Life Course Theory (LCT) (2007)

Certains auteurs se sont intéressés à cette théorie, à savoir *:* ELDER, 1994 & 1998; MACLEAN & ELDER, 2007. Cette théorie examine l'influence des événements sociaux, historiques et les expériences vécus sur le comportement des individus et des générations. La littérature de la théorie de vie (traduction littérale de « The Life Course Theory ») constitue une première théorie utilisée pour expliquer les différences générationnelles. Elle est caractérisée par « **une longitudinale perspective »**[201] (longitudinal perspective) et tente d'expliquer comment les membres d'une cohorte générationnelle sont influencés par le contexte sociohistorique dans lequel ils ont vécu.

1.2.2. The theory of cohorts proposée par INGLEHART (1971)

Cette théorie repose sur la considération de la ''Pénurie'' comme hypothèse sociale. Elle évoque que dans une période de pénurie, les individus attachent une grande importance aux valeurs matérielles, telles que : La sécurité économique. Or, dans une période stable, voire de prospérité, les individus privilégient le bien-être et préfèrent les ''Post materials values'' comme l'autonomie et la protection de l'environnement. Ces 2 hypothèses dévoilent que les valeurs des générations changent en fonction des influences de l'environnement.[202] (INGLEHART, 2008, WILS, 2011)

[200] Saba T., (2013), «Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions. » Ecole des Relations Industrielles, Université de Montréal, Queen's University IRC, 11p
[201] Les études faisant l'objet d'une approche longitudinale s'étalent sur une période d'années ou même de décennies.
[202] Op.cit. p3, p4.

1.2.3. Psychological Contract Theory : ARGYRIS (1960), Daniel ROUSSEAU (1995)

Le contrat psychologique a été conceptualisé par ARGYRIS (1960) avec un objectif de décrire un accord entre un groupe d'ouvrier et leur contremaître. Cette théorie explique les signifiantes transformations dans les relations au travail. En effet, d'un côté, les employeurs attendent à ce que les employés soient loyaux, à ce qu'ils tendent vers des valeurs éthiques et au développement des compétences (SPARROW, 2000).

De l'autre côté, au sein des organisations se développent des formes de travail non-standardisées, tendant à se focaliser sur les attentes des actionnaires en détriment de celles des employés. La PCT (Psychological contract theory) explique les différences dans les perceptions des relations au travail et la relation entre les valeurs des individus et leur comportement pouvant différer d'une génération à une autre. Wils et al. (2007) proposent une conceptualisation des valeurs au travail en se basant sur les études de SCHWARTZ (1992,1999) et qui ont été validées au niveau empirique. Ces études ont montré que la probabilité que les valeurs exercent une influence sur les décisions des individus est élevée.

La motivation au travail et sa typologie

La motivation est souvent associée à d'autres termes et le sens qui lui est confiée est loin d'être unique. Il est alors très important de définir ce concept tout en répartissant l'étymologie du terme. ***La motivation*** vient du mot « motif » emprunté au latin « *motivus » et movere* qui signifie « se mettre en mouvement », la motivation peut être définie comme le facteur qui pousse quelqu'un à vouloir faire quelque chose[203].

L'entreprise devra gérer les projets individuels des collaborateurs, élaborer un bilan de compétences et jouer sur les bons leviers du modèle V.I.E (**V**alence, **I**nstrumentalité et **E**xpectation) qui prend en considération les orientations et les attentes par rapport à la récompense.

La motivation est liée au moteur personnel de la personne, à ce qui la pousse de l'intérieur à se tourner vers telle ou telle activité. Elle relève de l'individu, de son histoire, de son « Belief System » « Système de croyance » de sa personnalité et des événements vécus au cours de son existence. Les premières réflexions sur la motivation intrinsèque remontent aux travaux des psychologues DECI(1971) et RYAN (1985). HERZBERG (1959) a montré qu'il faut distinguer deux types d'éléments dans le travail :

-**Les facteurs moteurs**, qui procurent une satisfaction ;

-**Les facteurs d'hygiène**, dont l'absence procure à l'insatisfaction, mais qui, à leur présence sont considérés comme normaux et ne marquent aucune satisfaction particulière.

Pour l'entreprise, la distinction entre ces deux types d'éléments entraîne une double nécessité. Elle doit d'une part établir une organisation du travail dans laquelle les postes, les positions et les emplois sont riches en soi, c'est-à-dire intégrer des tâches de conception aux tâches d'exécution[204], d'autre part, l'entreprise doit effectuer une gestion évolutive des carrières et/ou des emplois en fonction de l'évolution des aspirations des personnes.

Le processus de partage de l'information regroupe l'ensemble des pratiques organisationnelles utilisées pour diffuser et recevoir. TREMBAY(2005)[205] évoque que d'une part, le collaborateur aura tendance à mobiliser les ressources dont il dispose et s'engagera dans son travail s'il comprend bien ce que l'on attend de lui, ici nous identifions un rôle de transmission. D'autre part, ces pratiques jouent un rôle de clarification, puisque le collaborateur aura l'impression que l'organisation est à l'écoute de ses préoccupations, de ses opinions et de ses recommandations.

La motivation extrinsèque relève des indicateurs extérieurs amenant l'individu à se motiver pour obtenir un élément extérieur du travail lui-même : Une prime, une promotion ou un avantage social. Dans ce sens afin de motiver l'individu, il sera important de faire recours aux leviers de motivation extrinsèque.

Les 3 hypothèses de recherche se présentent ainsi :

H1 : La maîtrise des IT et la communication sont des déterminants du profil de la génération Z ;

H2 : La génération Z requiert des leviers de motivation spécifiques ;

H3 : L'empowerment et le développement des compétences sont des leviers de motivation primordiaux pour la génération Z.

2. Méthodologie de recherche

Puisque nous traitons qu'un seul cas d'étude, nous sommes devant une étude de cas monographique (HAMEL, 1997), cette dernière se centre sur un phénomène étudié dans son contexte, elle permet également de produire des compilations et des comparaisons relativement homogènes.

---

[203] ALEXANDRE BAILLY F. & al. , (2009). Comportements humains et management, Editions PERSON, p148.

[204] Op.cit. p157.

[205] CHENEVERT, TREMBLAY & al. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. »Revue de GESTION, volume 30, p73.

2.1. Echantillon

La nature du sujet traité ainsi que les questions de recherche que nous avons soulevées, renvoient directement au choix de l'étude hybride, cette dernière sera d'une part, basée sur des entretiens semi-directifs avec des acteurs jugés importants, influents et présentatifs au sein de l'entreprise. L'outil utilisé dans le cadre de la réalisation d'une étude qualitative est le « le guide d'entretien » : 2 entretiens semi-directifs ont pu être réalisés respectivement avec 2 collaborateurs.
Les 2 questionnaires administrés ont été conçus et répartis sous forme de rubriques composées d'items tout en respectant l'enchaînement tracé dans le cadre d'analyse selon lequel nous procédons à une distinction entre des leviers extrinsèques et intrinsèques, l'objectif étant donné de collecter des perceptions spécifiques par rapport aux leviers de motivation appliqués au sein de l'OCP SA-Site de Khouribga.

La catégorie professionnelle TAMCA (Techniciens, agents de maîtrise et cadres administratifs) représente 64,5% de notre échantillon, la catégorie professionnelle OE (Ouvriers, employés) représente 35,5%. En ce qui concerne l'âge, on constate que 30 personnes sur 62 ont un âge inférieur ou égal à 26 ans (collaborateurs appartenant à la génération Z), 25,8% des répondants ont entre 27 et 37 ans et 16 personnes ont un âge compris entre 38 et 59 ans, soit 25,8% de notre échantillon.
En revenant aux répondants appartenant à la génération Z, 43,33% de ces derniers sont des femmes et 56,67% sont des hommes. 66,7% des répondants appartenant à la génération Z font partie de la catégorie professionnelle TAMCA alors que 33,33% appartiennent à la catégorie professionnelle OE. 26,67% des répondants appartenant à la génération Z sont titulaires d'un bac+5.

2.2. Protocole de collecte de données

Nous avons procédé à l'administration de 2 questionnaires, le premier questionnaire a été administré auprès de ***32 collaborateurs ayant un âge supérieur à 26 ans*** et l'administration du deuxième questionnaire s'est faite auprès d'un échantillon de ***30 collaborateurs ayant un âge inférieur ou égal à 26 ans*** travaillant au sein de la direction RH. Nous nous sommes basées sur le modèle présenté par TULGAN(2013) pour justifier le choix du « paramètre d'âge » comme identifiant du profil de cette génération de collaborateurs.
Deux entretiens semi-directifs ont été réalisés avec un collaborateur et une collaboratrice respectivement **le 26/05/2016** et **le 24/06/2016**. Nous avons gardé l'anonymat de leurs noms et nous avons procédé à une transcription manuelle suivie par un codage personnel.
L'outil utilisé dans ce cadre est le « guide d'entretien », les thèmes se présentent ainsi :
Thème I : Les leviers de motivation des RH adoptés au sein de l'**OCP SA-Site de Khouribga**
Thème II : Les pratiques de motivation des collaborateurs appartenant à la génération Z **Thème III :** Evaluation des pratiques de partage d'information et de communication
Thème IV : Contribution du développement des « *Soft Skills* »[206] notamment les compétences communicationnelles des collaborateurs appartenant à la génération Z à l'atteinte des objectifs organisationnels.

3. Résultats préliminaires et discussion

Dans le cadre de la démarché hybride, l'analyse des résultats préliminaire et la discussion sera faite sur deux volets, le premier sera d'un ordre qualitatif et le deuxième sera quantitatif

3.1. L'analyse qualitative

L'outil utilisé dans le cadre de la réalisation d'une étude qualitative est le « le guide d'entretien » : 2 entretiens semi-directifs ont pu être réalisés respectivement avec une collaboratrice et un collaborateur, **le 26/05/2016** et **le 24/06/2016.**

- **Entretien semi-directif n°1** : Réalisé le *26/05/2016*- OCP(SA)-Site de Khouribga. Collaboratrice, titulaire d'un master (Bac+5) ayant des connaissances en matière du management.
- **Entretien semi-directif n°2** : Réalisé le *24/06/2016* – OCP(SA)- Site de Khouribga– Collaborateur titulaire d'un Bac+5 en MRH.

[206] Les « Soft Skills » font référence, à l'opposé des « Hard Skills », à un ensemble de compétences clés, telles que : La gestion du stress, la gestion des conflits et la communication.

Thème 1 : les leviers de la motivation des RH au sein de l'OCP(SA)

Une distinction peut se présenter en faisant référence à l'aspect intrinsèque ou extrinsèque que peut dévoiler un levier de motivation, pour **les leviers extrinsèques**, nous identifions : La rémunération (les primes : la prime de performance, de fonction et de fin d'année); les avantages sociaux et les conditions de travail.

« *Les nouvelles orientations de l'OCP(SA) tendent vers des valeurs de reconnaissance, de responsabilisation et de citoyenneté. En effet, les avantages sociaux dont bénéficient les collaborateurs conjuguent cette orientation… ». Entretien semi-directif n°1*

Les interviewées avait identifié les leviers de motivation intrinsèques, tels que : La communication, la formation, le développement des compétences, la reconnaissance, la responsabilisation, l'intégration, la consolidation des relations interprofessionnelles et interpersonnelles.

« *Il ne faut jamais rater l'occasion d'encourager les membres de l'équipe...Ça peut paraître simple, mais ça garde un effet». Les relations interpersonnelles traduites par le respect, le soutien et le partage d'information contribuent à la motivation des RH. » Entretien semi-directif n°2*

Thème 2 : Les pratiques de motivation des collaborateurs appartenant à la génération Z

La maîtrise des IT et la communication sont des déterminants du profil de la génération Z. Dans ce sens, les pratiques de motivation des collaborateurs appartenant à cette génération seront spécifiques. D'une part :

« *Pour motiver cette nouvelle génération de nouveaux collaborateurs, l'organisation devra faire jouer différents leviers de motivation, tels que : l'amélioration des conditions de travail, la rémunération, l'empowerment, le développement des compétences*…, etc. ». Entretien semi-directif n°1

D'autre part :

« *Il n'existe pas de secret, afin de comprendre cette nouvelle génération, il faudra tout simplement se comporter d'une façon similaire…Les individus appartenant à cette génération disposent d'un grand potentiel, le seul souci qu'on peut soulever peut être identifié au niveau comportemental et communicationnel, afin de s'intégrer facilement au milieu du travail, ces jeunes devront à fur et à mesure manifester un grand intérêt et déployer des efforts pour s'adapter avec le nouveau mode de vie marqué par un engagement professionnel à honorer… De sa part l'entreprise, s'engage à développer les compétences des collaborateurs et à répondre aux attentes de ces derniers.*» Entretien semi-directif n°2

Thème 3 : Evaluation des pratiques de partage de l'information et de communication

« *La communication et le partage des informations traduisent l'appartenance à l'équipe. C'est très important de travailler dans un environnement marqué par « le partage*». Entretien semi-directif n°1

La communication est un déterminant du profil de la génération Z et les pratiques d'information et de communication favorisent le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation. Le deuxième interviewé ajoute que :

« *Les pratiques de partage d'information et de communication facilitent la diffusion des informations entre les collaborateurs».* Entretien semi-directif n°2

Thème 4 : Contribution du développement des « Soft Skills » notamment les compétences communicationnelles des collaborateurs appartenant à la génération Z à l'atteinte des objectifs organisationnels

Le développement des compétences est non seulement un levier de motivation des collaborateurs, mais il est également un levier de motivation primordial pour la génération Z. Cette dernière, tend à développer au mieux des compétences clés, telles que les Soft Skills afin de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels.

« *Le développement des compétences s'avère primordial afin de répondre aux exigences internes et externes de l'organisation…La compétitivité d'une organisation peut être améliorée grâce à un plan rigoureux de gestion des compétences*… ». Entretien semi-directif n°1

Le collaborateur interviewé ajoute que :

« *Le développement des « Soft Skills » des jeunes collaborateurs est un identifiant d'une motivation intrinsèque, ce développement permet d'atteindre des objectifs organisationnels* ». Entretien semi-directif n°2

Il ressort de l'analyse des propos collectés des deux interviews qu'il existe effectivement une distinction entre des leviers de motivation intrinsèques et extrinsèques. De ce fait, la motivation de la génération Z prend en parallèle avec l'aspect extrinsèque un autre aspect à caractère intrinsèque, chose qui vient valider l'hypothèse selon laquelle la génération Z requiert des leviers de motivation spécifiques.

Les deux collaborateurs ont mis l'accent sur l'importance du développement des compétences. En effet, la compétitivité d'une organisation s'améliore grâce à la prise en considération des attentes de son capital humain, ces attentes connaissent des changements en profondeur avec la succession des générations. Et pour une génération numérique, les pratiques de partage de l'information et de la communication sont à la fois des leviers de motivation et des développeurs des compétences voire de leurs *Soft Skills*. D'ici, l'empowerment et le développement des compétences sont des leviers de motivation primordiaux pour la génération Z.

Afin de motiver la génération Z, il s'avère primordial de connaître leurs attentes. Les leviers de motivation à caractère intrinsèque s'imposent l'*empowerment* et le développement des compétences sont des leviers de motivation primordiaux pour la génération Z. Dans ce sens, la génération Z tend à mieux travailler dans un environnement marqué par la bonne communication et le partage.

3.2. Analyse quantitative

Nos questionnaires étaient composés d'un ensemble d'«*items*», nous avons choisi d'inclure au questionnaire administré auprès des collaborateurs appartenant à la génération Z des questions spécifiques pour connaître leur perception de l'efficacité des leviers de motivation à caractère intrinsèque, notamment l'intégration professionnelle, l'évaluation, la formation et les pratiques de partage de l'information et la communication.

L'analyse Khi-deux a pour objectif d'identifier l'existence d'un lien d'association entre les variables et de déterminer le niveau de force ou de faiblesse de la relation. Le principe d'interprétation du test Khi-deux permet de montrer la relation entre deux variables. Le seuil de signification en sciences humaines est de 0,05. Si la valeur de p « Signification asymptotique » est supérieure à 0,05, nous admettons qu'il n'existe pas de relation entre les variables étudiées. Par ailleurs, si la valeur de p est inférieure à 0,05, les deux variables affirment une relation entre elles. Afin de déterminer le niveau de force ou de faiblesse de la relation étudiée, nous tiendrons à observer la valeur de l'option « V Cramer ».[207]

Pour répondre à la question de recherche en liaison avec les pratiques permettant de développer les compétences communicationnelles de la génération Z, nous allons effectuer un premier croisement entre les deux variables Catégorie professionnelle (génération Z)*Influence du partage d'information sur la motivation de la génération Z et le développement des *Soft Skills*.

Tableau 2 : Tests Khi-deux catégorie professionnelle et influence du partage d'information sur la motivation et le développement des Soft Skills

Tests du Khi-deux

Catégorie professionnelle* Influence du patage d'information sur la motivation et le développement des Soft Skills	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,525[a]	2	,003
Rapport de vraisemblance	11,748	2	,003
Nombre d'observations valides	30		

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,33.

[207] La logique d'interprétation de la valeur V Cramer se présente ainsi : Si la valeur V Carmer est > à 0,70 : il existe une forte relation ; Si la valeur V Cramer est égale à 0,70, 0,60, 0,50 : Il existe une moyenne relation et si la valeur de V Cramer est inférieure à 0,40 : La relation est faible.

Tableau 3 : Mesures symétriques des tests Khi-deux

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,620	,003
	V de Cramer	,620	,003
Nombre d'observations valides		30	

D'après le tableau 2 (**le degré de signification du test khi-deux est inférieure à 0,05**) il existe alors une relation d'association entre la catégorie professionnelle et l'influence du partage d'information sur la motivation et le développement des Soft Skills. Selon la valeur de (**V Cramer=0,62**) (voir tableau 3), nous déduisons que la relation entre ces deux variables est moyenne. En effet, **56,67%** des enquêtés appartenant à la catégorie professionnelle **TAMCA** identifient une forte influence des pratiques de partage d'information sur leur motivation et sur le développement de leurs compétences. De ce fait, il existe une relation entre les pratiques de partage de l'information et de la communication et la motivation ainsi que le développement des compétences de la génération Z.

3.3. La motivation en général

La première rubrique de notre questionnaire a été dédiée à l'identification des sources de la motivation des collaborateurs et du degré d'importance de la réception d'un signe de reconnaissance de la part du responsable. En effet, nous avons choisi de présenter les pourcentages les plus importants, 21% des interlocuteurs sont fiers d'appartenir à l'OCP(SA), 14,5% des interlocuteurs évoquent l'indépendance financière comme source de motivation et au 3ème rang l'apprentissage et la mise en pratique des compétences sont considérés comme des sources de motivation.

L'estimation de la rémunération auprès de notre échantillon diffère, nous concluons que : 41,94% des interlocuteurs considèrent leur rémunération comme satisfaisante, 27,42% affirment que leur rémunération est en adéquation avec le coût de vie. Par contre 17,74% des interlocuteurs perçoivent leur rémunération comme insatisfaisante au regard de leur contribution. 6,45% des interlocuteurs estiment leurs rémunérations comme supérieures à leurs ambitions. 58% des interlocuteurs affirment que les avantages sociaux dont ils bénéficient contribuent moyennement à l'augmentation de leur degré de motivation. Et, 66,13% pensent que l'OCP(SA) avait réussi à répondre à leurs aspirations suite à la mise en place des pratiques de motivation (amélioration des conditions de travail, avantages sociaux, etc.) contre 33,87% qui ne l'affirment pas.

Parmi les formations proposées par OCP-SA, 30,65% des interlocuteurs affirment que la formation spécifique (en liaison avec le métier exercé) répond à leurs attentes en terme de formation professionnelle.

67,74% des interlocuteurs sont motivé(e)s suite à l'appartenance à une équipe de travail. Le même pourcentage identifie les interlocuteurs ayant affirmé que la formation professionnelle consolide leur motivation.

3.4. La motivation de la génération Z

Afin de présenter la spécificité de la génération Z par rapport à la motivation, nous allons exposer les résultats collectés suite à l'analyse des 30 observations des collaborateurs ayant un âge ≤ 26 ans. Nous rappelons que des variables ont été importantes à étudier auprès de cette génération, à savoir l'intégration, l'auto-évaluation, la formation et l'influence des pratiques de partage des informations sur la motivation et sur le développement des « Soft Skills », notamment les compétences communicationnelles.

Dans le but d'identifier les leviers de la motivation extrinsèques de la génération Z, nous avons choisi de connaître la perception des collaborateurs vis-à-vis des leviers appliqués au sein de l'entreprise. D'ici, 80% des collaborateurs appartenant à la génération Z affirment avoir reçu une prime, alors que 20% ne l'ont pas reçu. En revenant aux perceptions des 80% interlocuteurs ayant reçu la prime, nous déduisons suite à l'analyse des résultats que 23,33% de ces derniers affirment l'avoir perçu comme une valorisation de leur travail, 20% affirment que cela avait apporté un sentiment de sécurité, 3,33% des interlocuteurs ajoutent qu'ils l'ont perçu à la fois, comme valorisation du travail et comme porteur d'un sentiment de sécurité. 16,67% des interlocuteurs affirment qu'ils ont été motivés et le même pourcentage identifie ceux l'ayant perçu comme une source de motivation et comme valorisation de leur travail.

L'appartenance à une équipe motive 60% des interlocuteurs appartenant à la génération Z, alors que 30% des collaborateurs préfèrent travailler indépendamment et entrer souvent en interaction avec leurs collègues. Et finalement, 10% des interlocuteurs préfèrent travailler indépendamment sans entrer en interaction avec leurs collègues. 46,67% des interlocuteurs perçoivent la formation comme un développeur de compétences et 16,67% la perçoivent comme levier de motivation.

90% des interlocuteurs affirment consacrer du temps à leur auto-évaluation. Plus des 2/3 de cet échantillon sont moyennement satisfaits du système d'évaluation au sein de l'OCP(SA). La question de l'intégration est stratégique, car elle est en grande partie destinée à résoudre la problématique de la relève et du transfert des connaissances au sein de l'entreprise ainsi que celle liée à la motivation. Approximativement 2/3 de cet échantillon avouent que l'absence de l'intégration impacte négativement leur motivation, alors que 40% des interlocuteurs affirment que leur degré de motivation n'est pas impacté suite à l'absence de l'intégration. D'ici, le développement des compétences de la génération Z permet de mieux les motiver.

Conclusion

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un essai exploratoire sur la problématique de la diversité générationnelle traduit par une étude de cas d'une entreprise marocaine. Dans ce sens, notre objectif était de mieux situer le concept de la génération Z dans un contexte organisationnel marocain. Nous nous interrogeons encore sur les paramètres exacts de l'identification du profil de cette génération et sur ses spécificités au Maroc, puisque la majorité des travaux de recherche ayant traité l'arrivé de cette génération se sont réalisés dans des contextes différents de le nôtre, une réalité soulignant l'importance de la présentation d'un état des lieux spécifique à la génération Z marocaine.

En conclusion des leviers de motivation peuvent être intrinsèques et extrinsèques. De ce fait et afin de motiver la génération Z, il s'avère primordial de connaître les attentes des individus appartenant à cette génération, tout en leur responsabilisant vis-à-vis du travail. Le Groupe OCP s'est inscrit depuis longtemps dans une démarche promotionnelle de recrutement, de motivation par l'intégration et de l'implication des jeunes talents. Surtout s'il s'agit d'une entreprise marquée par l'intensification des départs à la retraite et par la diversité des générations qui travaillent ensemble. D'ici, la préparation de la relève par le transfert des connaissances et du savoir-faire en demeure un défi majeur.

Les hypothèses de recherche présentées ci-dessous alimentent le champ de la présente recherche en termes de perspectives tout en veillant à les vérifier empiriquement dans un contexte d'étude marocain.

H1 : La maîtrise des IT et la communication sont des déterminants du profil de la génération Z ;

H2 : La génération Z requiert des leviers de motivation spécifiques ;

H3 : L'empowerment et le développement des compétences sont des leviers de motivation primordiaux pour la génération Z.

Enfin, il importe de préciser que cette étude exploratoire présente une première étape dans un chemin encore fertile. D'une part, la génération Z ne connaît pas un consensus quant à l'âge exacte des individus appartenant à cette cohorte, un débat théorique est encore maintenu pour y apporter des réponses appropriés, dans ce sens il sera judicieux et afin de connaître les déterminants du profil des individus qui appartiennent à la génération Z au Maroc de mener une enquête sur terrain. D'autre part, nous ne pouvons pas généraliser les perceptions obtenues sur l'ensemble des individus appartenant à cette génération car la taille de l'échantillon des collaborateurs appartenant à la génération Z au sein de l'OCP(SA) auprès desquels nous avons administré notre questionnaire est faible.

Ces résultats préliminaires présentent un aperçu sur les attitudes du travail inspirées du vécu et du caractère de cette nouvelle génération de collaborateurs et permet d'explorer de nouveaux champs de réflexion assurant la continuité de la présente recherche.

Bibliographie

Albero B., (2010), « L'étude de cas : une modalité d'enquête difficile à cerner » Maison des Sciences de l'Homme, publié sur Hal. Archives-ouvertes, pp. 15. 25.

Alexandre Bailly F. et al. (2009). Comportements humains et management. PERSON.

Boulahya Z., (2013), « Journée d'inclusion des nouvelles recrues : Ressourcer notre capital humain » publié In. OCP LE MAG, revue interne, février 2013, numéro p13-34.

Brillet F., Coutelle P. & Hulin A., (2010), « Nouvelle génération, nouvelle GRH ? », Communication publiée suite à la 12ème Université de printemps de l'Audit Social- IAS Liban- Sous le thème : « Audit social et culture(s) », p113-121;

Cohen A., (2006). Toute la fonction RH. DUNOD.

Coulter M., Ruling C. Clemens, et al. (2011), Management : L'essentiel des concepts et pratiques. 7ème édition, Pearson Education France.

Chatelin C., (2005), « Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion : Réflexion sur l'étude de cas » Laboratoire Orléanais de Gestion EA.26.35 – Faculté de Droit d'Economie et de Gestion – 30p ;

Chenevert, Tremblay et al. , (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. » Revue de GESTION, dossier : Mobilisation des Ressources humaines, volume 30, n°2, pp. 69-78 ;

Djabi M. et Shimada S., (2013), « La notion de génération en organisation : Un état des lieux. » Chaire de la Fondation Paris-Dauphine « Management et diversité », Université Paris-Dauphine. 32.

El maguiri D. et Ibenrissoul N., (2014), « Etude de l'impact du climat social de l'entreprise sur l'implication des salariés : Etude de cas d'une entreprise marocaine. » Innovation Space of Scientific Research Journals, Vol. 1 No. 94-115.

Foudriat M., (2011). Sociologie des organisations. 3ème édition, PEARSON.

Godefroid J., (2001). Psychologie science humaine et science cognitive. Bruxelles, De Boeck Université.

Levy-Leboyer C., (2006). La motivation au travail Modèle et Stratégie. 3ème édition, Organisation.

MAUGERI S., 2004. Théories de la motivation au travail. DUNOD.

Meda D. & Vebdramin P., (2013). Réinventer le travail. Presses universitaires de France, coll. « Le lien social ».

Jacob R. & Harvey S., (2005), « La gestion des connaissances et le transfert intergénérationnel : Une étude de cas au sein de la fonction publique québécoise ». Tiré de HARVEY Sébastien. « La gestion intergénérationnelle : perspective managériale ». Mémoire de maîtrise. HEC Montréal (Août 2004, 139p et annexes), Revue TELESCOPE, Vol. 12, n° 2, 14p.

Saba T., (2013), «Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions. » Ecole des Relations Industrielles, Université de Montréal, Queen's University IRC, 11p.

Tolbize A., (2008),«Generational differences in the workplace», Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 25p.

Tulgan B., (2013), «Meet Generation Z: The second generation within the giant ''Millennial'' Cohort. » RAINMAKER THINKING, Inc.13p.

LA PERFORMANCE MANAGERIALE DES CADRES DIRIGEANTS MAROCAINS: ESSAI DE DETERMINATION DES FACTEUS QUI IMPACTENT SON EVOLUTION.

Karim GASSEMI
Professeur Chercheur
Ecole Nationale du Commerce et Gestion de Casablanca- Maroc
k.gassemi@encgcasa.ac.ma

Hanane ELLIOUA
Professeur chercheur
EST Berrechid et membre de LAMSAD
Hanane.ellioua@gmail.com

Abstract
In this study we examine the population of highly performing managers in large Moroccan companies. Two objectives were set for this study. First the setting and establishment of different classes of Moroccan managers and second the identification of the characteristics that influence their managerial performance within their companies. Three methodological steps were defined and carried out. An exploratory survey based on open ended question interviews. This is followed by a quantitative approach using a questionnaire and a confirmatory analysis. In total one hundred and sixty seven Moroccan managers from thirteen different sectors were interviewed. The performance of the Moroccan leader is highly influenced by the following factors: the seniority, the listing of the company on the stock exchange and the type of the company.

Key Words: Managerial performance, Manager Typologies

Resume
Dans cette recherche, l'auteur s'intéresse à l'étude de la population des cadres dirigeants performants qui exercent dans les grandes entreprises marocaines. Deux objectifs ont été poursuivis. D'une part, l'élaboration de différentes classes de cadres dirigeants marocains, et d'autre part, l'identification des caractéristiques qui influencent la performance de ces dirigeants en entreprise. Trois étapes méthodologiques ont été définies. Une étude exploratoire fondée sur un entretien semi - directif. Cette première étape est poursuivie par une étude quantitative en utilisant un questionnaire et une étude confirmatoire. Au total, cent soixante sept cadres dirigeants marocains appartenant à treize secteurs d'activités différents ont été étudiés. La performance du cadre dirigeant marocain en entreprise est essentiellement influencée par les caractéristiques suivantes : L'ancienneté du cadre dirigeant en entreprise, la cotation en bourse et le type d'entreprise.

Mots cles: dirigeant performant, performance managériale, typologie dirigeant

Les chercheurs en économie, en management des organisations et dans les différentes disciplines connexes aux sciences de la gestion n'ont pas cessé, depuis l'avènement de la mondialisation, la libéralisation des marchés et l'internationalisation de l'économie, à redéfinir et à conceptualiser d'une manière innovante le concept de performance en entreprise (Otley,1999). Cette performance telle que définie par plusieurs auteurs est considérée comme un facteur de pérennité, de croissance et de survie pour chaque entreprise dans son environnement économique (D'Amboise, Gasse et Garand, 2000). On remet en cause la pertinence des mesures financières comme étant seules représentatives de la performance d'une entreprise (Jarvis, 1996). On prône de plus en plus l'utilisation de systèmes

de mesure de la performance non financière pour suivre et anticiper cette dernière qui est devenue multicritères et sous différentes dimensions (Morin, Guindon et Bouliane, 1996 ; Dess et Robinson 2000).

Le rapport du manager avec le concept de performance est à l'évidence au cœur de cette étude. Récement, le Maroc est engagé dans la mise en place de la politique de régionalisation avancée considée comme stratégique pour le développmment econimque et social du pays. Dans ce sens, plusieurs chercheurs considèrent que le travail d'un manager exerçant dans une entreprise se situe entre des efforts entrepris pour faire évoluer les mentalités, les Hommes et les structures, et leur traduction en des progrès économiques et sociaux durables.

C'est bien l'objectif de cette étude. Produire des résultats qui fassent sens pour les professionnels, les chercheurs dans un domaine où le vide est pratiquement total, qui tente seulement de poser avec authenticité une problématique à la fois complexe et importante qui est la connaissance du manager marocain et les caractéristiques qui influencent sur sa performance managérale en entreprise.
Cette appréhension de la problématique évoquée devra aboutir, selon la conception de notre étude à répondre aux séries de questions suivantes :

- A travers ses valeurs, attitudes, croyances et ses différentes caractéristiques, comment le manager marocain perçoit-il le concept de performance?
- Quelle définition donne-t-il à la performance ?
- Quel sens donne-t-il à sa propre performance managériale ?
- Quels sont les facteurs qui, selon lui, agissent sur sa performance dans son entreprise d'appartenance?

1. Revue de litterature et cadre conceptuel

L'étude des caractéristiques qui impactent la performance managériale d'un manager en entreprise est un phénomène qui recoupe de nombreux domaines de recherche.

Pour aborder les différents travaux se rapportant à notre étude, nous partons du constat suivant :

Encadré 1 : Constat sur le cadre général du travail d'un cadre dirigeant en entreprise

---

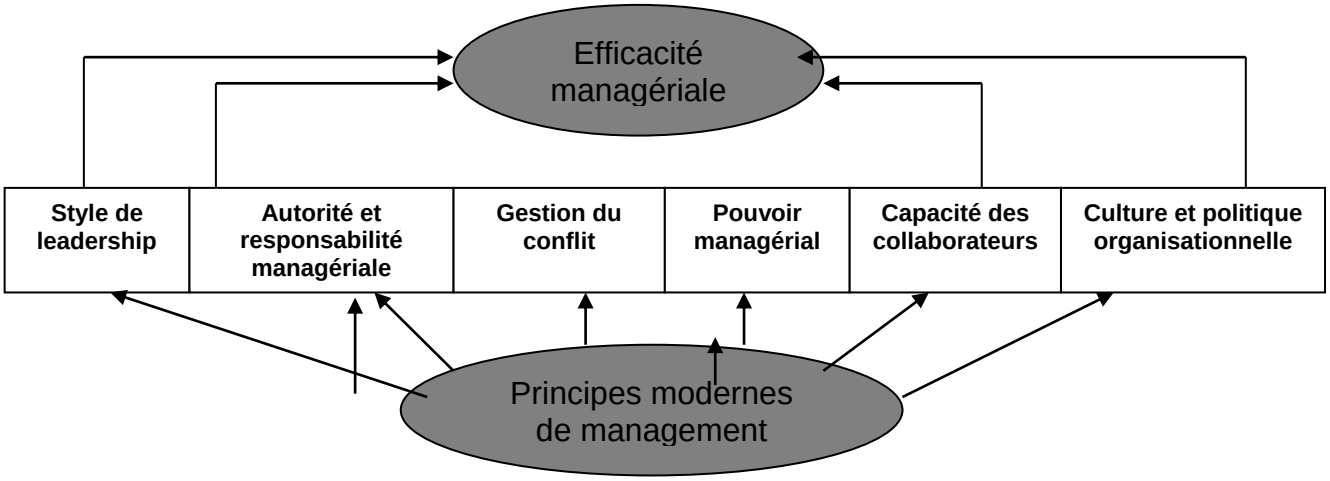
*Un manager dans une entreprise, à travers ses **caractéristiques personnelles**, sa **position hiérarchique** et son **statut** dans l'entreprise, son **style deleadership** et enfin, l'influence des **facteurs externes** et **internes** liés à son organisation, **agit quotidiennement dans un environnement difficile**. Il est confronté à une multitude de situations de diverses natures. A travers ses divers **rôles** et **activités** dans l'entreprise, ses **compétences** et son **expérience**, le manager agit et prend des décisions qui impacteront la **performance** de son entreprise.*

Le concept de performance managériale a été le champ privilégié des économistes. Ce n'est qu'au milieu du siècle dernier, que différents chercheurs ont commencé à manifester un intérêt particulier pour l'étude de l'influence des managers sur la performance des entreprises. Les travaux d'Argyris (1953) et Brooks (1955) sur les caractéristiques des dirigeants et la performance managériale constituent un support à la fois théorique et méthodologique sur la performance des managers en entreprise. D'autres auteurs se sont relayés sur cette voie de recherche, avec en particulier Mahoney et al.(1963) ainsi que Mintzberg(1968). D'abord, dans une approche psychosociologique, Mahoney et al.(1963) proposent un modèle de performance où chaque manager dans une entreprise ou organisation, constitue une unité d'analyse et est considéré comme facteur important pour la performance de son entreprise. En 1996, Fitzgerald et Moon définissent la performance en entreprise comme suit : « ***…Performance is a multidimensional construct, the measurement of wich varies, depending on a variety of factors that comprise it…*** ». Actuellement, plusieurs chercheurs s'intéressent aux dimensions qualitatives de la performance en entreprise (Bourguignon, 1995 ; Barette et Berard, 2000 ; Bennet, Heldlung, Kocourek et persteiner, 2001). Une des voies de recherche empruntée ce début de siècle dans la quête sur la performance en entreprise, consiste à étudier cette dernière à partir des caractéristiques (personnelles, professionnelles et comportementales) des managers des entreprises et de leur mode de gestion (Harington, 2001).

1.1. La théorie du grand Homme et l'influence des caractéristiques du manager sur la performance de son entreprise

Ce courant de recherche est initié par des chercheurs qui ont pris en considération un nombre de variables important lié à la fois à la personnalité, au comportement et aux caractéristiques professionnelles et personnelles du manager. D'une part, on recense des travaux sur l'impact du manager ainsi que son degré d'influence sur la performance de son entreprise, et d'autre part, l'impact de l'équipe de direction et de sa composition sur la performance de l'entreprise. Dans ce deuxième point, la performance de l'entreprise est évaluée par les choix et actions stratégiques du comité de direction (Hambrick et Masson 1984). Pheng (2000), un des auteurs de ce courant de recherche, schématise l'efficacité managériale en la liant à plusieurs facteurs.

Schéma 1 : les principes du management moderne et l'efficacité managériale adapté de Pheng (2000).



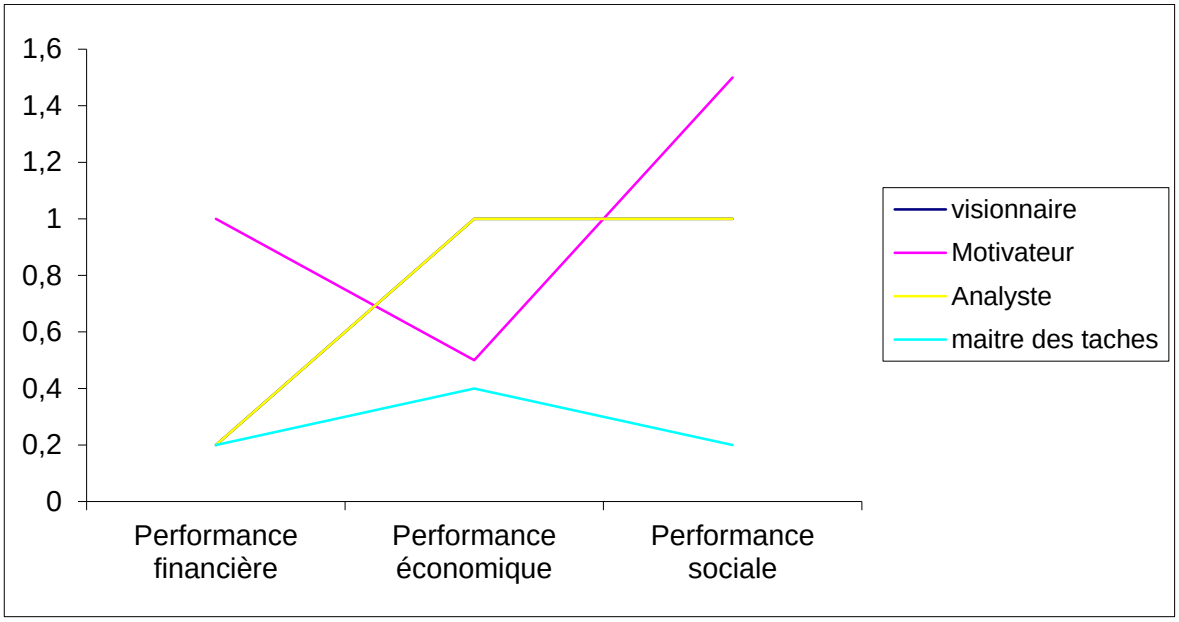
Hart et Quinn (1993) identifient quatre profils de managers dans une entreprise : le visionnaire, l'analyste, le maître des tâches et le motivateur. Chaque profil de manager opère dans un secteur d'activité et possède des compétences distinctives. En effet, Hart et Quinn (1993) ont utilisé trois types de mesure de la performance : La performance financière, la performance sociale et finalement la performance économique. Le tableau suivant explique les indicateurs utilisés comme mesure de chaque type de performance identifié.

Tableau 1 : Les différents indicateurs de mesure de la performance utilisés par Hart et Quinn (1993).

Performance financière	Performance sociale	Performance économique
• Flux de liquidité • Cash-flow à court terme • Retour sur investissement	• Climat social de l'entreprise • Satisfaction des clients et des employés • Indice de qualité interne et externe	• Part du marché • Variation du Chiffre d'affaires • Budget global en innovation et créativité

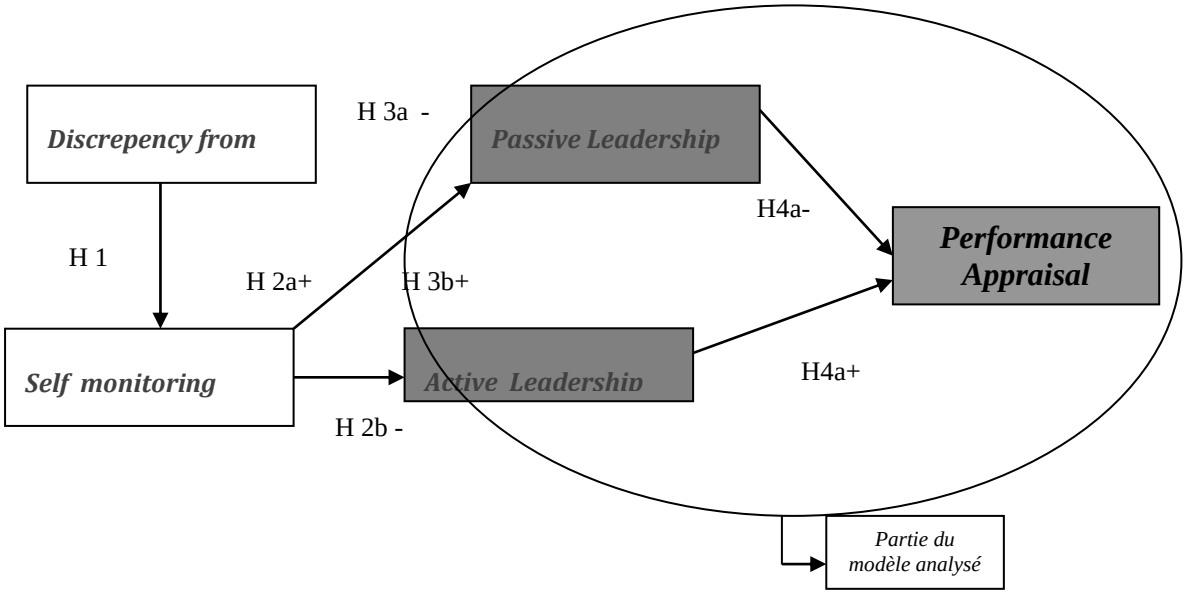
Le graphique suivant montre le positionnement de chaque profil de manager dans les trois types de performances utilisés.

Graphique 1 : Analyse des différents types de performance selon les différents styles de dirigeants.



Les travaux de Hart et Quinn (1993) ont été confirmés dans une autre étude réalisée par Vilkinas et wyse (2004). L'étude de Sosick et al.(2002) se focalise, en partie, sur les caractéristiques comportementales du manager pour expliquer la variation de sa performance managériale. La caractéristique la plus importante et qui a retenu notre attention est le leadership ou style de management du manager pour sa gestion d'équipe. Cette caractéristique a été mesurée par l'utilisation du questionnaire MLQ-form 5X[208] Bass et Avolio(1997). La validité scientifique de ce questionnaire a été testée dans plusieurs études par d'autres auteurs (Bycio, Hackett et Allen, 1995, Yulk, 1998). Le modèle de recherche propre à cette étude est détaillé dans le schéma suivant .

Schéma 2 : Impact du style de leadership sur l'appréciation de la performance managériale (adapté de sosick et al, 2002).



Ce modèle se base sur la théorie '*Adaptive self-regulation*'. Initiée par Tsui et Ashford (1994). Sosick et al (2002) étudient l'articulation des différents liens entre quatre variables pour évaluer l'appréciation de la performance d'un dirigeant. Le tableau suivant présente l'opérationalisation des variables de mesure utilisées dans cette étude.

[208] Instrument de mesure développé par Bass et Avolio en 1991. Ce questionnaire mesure le leadership transformationnel à travers 37 items de mesure répartis sur quatre facteurs différents.

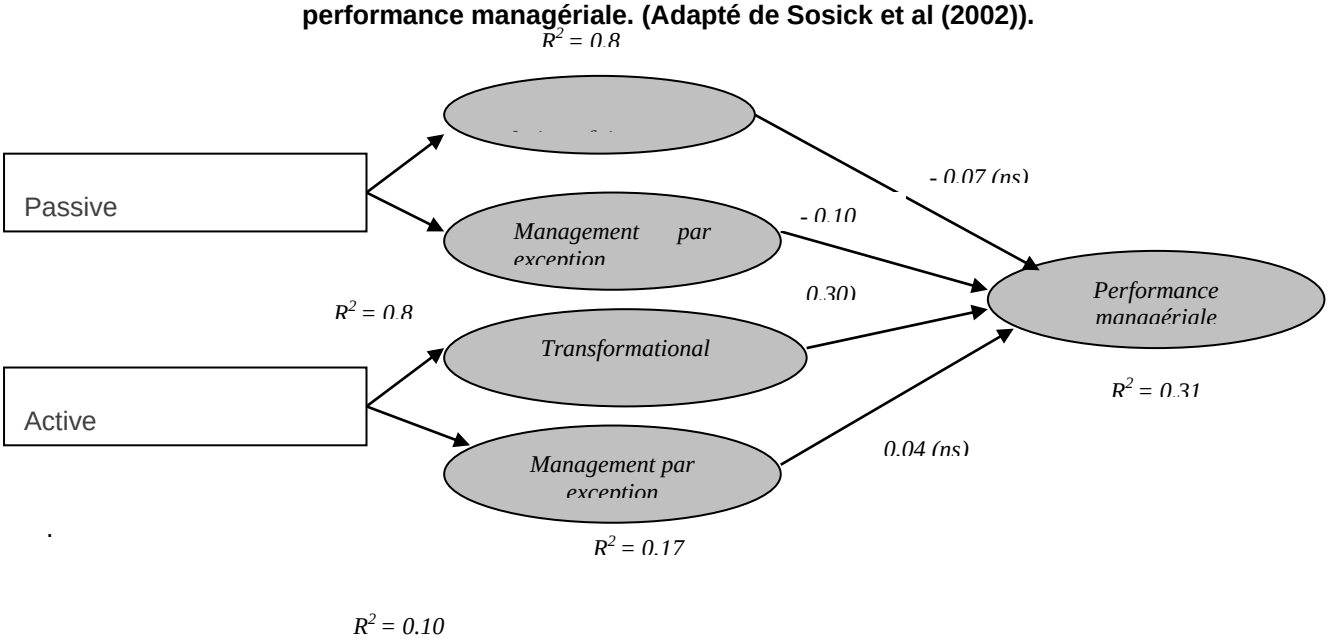
Tableau 2 : La mesure des variables utilisées dans l'étude (Sosick et al , 2002)

Variable	Objet de mesure de la variable	Moyenne	Ecart – type
Discrepancy[209] Match to position	Mesure la divergence perçue du rôle accompli par un cadre en fonction des responsabilités de son poste[210]	**2.16**	**0.54**
Self monitoring	Mesure le degré de contrôle et d'adaptabilité de chaque cadre dirigeant dans des situations diverses par rapport à son groupe de travail[211]	**1.42**	**0.56**
Active leadership	Utilise le MLQ5X pour mesurer le comportement de chaque cadre dirigeant	**0.86**	**0.52**
Passive leadership		**1.45**	**0.59**
Managerial appraisal	Intègre les critères de Yulk[212] (1990) pour apprécier la performance d'un cadre dirigeant	**2.97**	**0 .43**

Les différentes hypothèses ainsi que les résultats statistiques de cette étude ont été testés par le PLS (Partial Least Square)[213]. Le schéma suivant montre les résultats qui ont une incidence sur la présente étude.

[209] Discrepancy from standard is defined as assessment of a manager's fit to his or her position within organization sosick et al (2002).
[210] Utilisation d'une échelle de Likert allant de 1 : n'est pas adéquat à sa position hiérarchique, besoin de déploiement jusqu'à 5 : bonne adéquation avec sa position hiérarchique, besoin de promotion.
[211] Utilisation des questions fermées (vrai, faux). Exemple, ' ***In a group of people, I am rarely the center of attention***', Sosick et al (2002).
[212] Les critères de mesure de la performance managériale utilisés sont: 1- la pertinence de la prise de décision, 2 – La recherche et la restitution de l'information, 3 – Le degré d'influence sur les autres collègues de l'organisation , 4 - la capacité à entretenir et développer des relations
[213] Initié par Wold (1985) et développé par Sambamurthy et Chin (1994), le PLS intègre des méthodes statistiques qui permettent de mesurer l'impact des variables latentes ainsi que les différentes interactions entre les variables utilisées dans le modèle de recherche.

Schéma 3 : Résultats partiels (impact des styles de leadership sur l'appréciation de la performance managériale. (Adapté de Sosick et al (2002)).



Valeur significative à p < 0.001

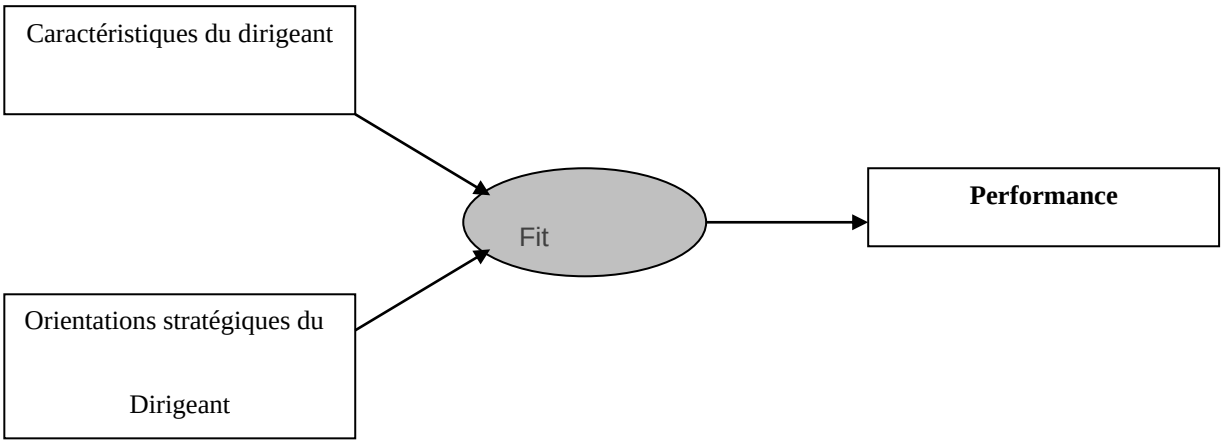
La théorie du grand Homme présente un double intérêt pour la présente étude. D'une part, elle place les caractéristiques du manager au centre de ses préoccupations pour évaluer l'impact de ces caractéristiques sur la performance, et d'autre part, les différents auteurs de ce courant de recherche utilisent des méthodes statistiques avancées pour pouvoir expliquer l'impact réel de chaque variable étudiée sur l'évaluation et l'appréciation de la performance organisationnelle.

1.2. L'étude de la relation entre typologie du cadre dirigeant, facteurs d'environnements et stratégie d'entreprise.

La typologie du dirigeant présentée dans ce qui suit est celle de Miles et Snow (1978). Selon Zahra et Pearce (1990), cette typologie est citée plus de 450 fois depuis sa parution (Social sciences citation Index, 1989 – 1997). Plusieurs études portant sur le cadre dirigeant l'ont utilisé (Hambrick 1980 ; Namiki, 1989 ; Smith, gurthie et Chen, 1989 ; Karimi et al, 1996). Cette typologie est basée sur la perception des dirigeants de leur environnement. C'est à partir des facteurs environnementaux, que le dirigeant adopte un comportement précis, qui impacte sa performance en entreprise. Miles et Snow (1984) écrivent : «…***Successful organizations achieve strategic fit with their market environment and support their strategies with appropriately designed structures and management process. Less successful organizations typically exhibit poor fit externally and/or internally****…».*

Ramaswany et al (1991) ont utilisé cette typologie pour aligner les caractéristiques de dirigeant et son orientation stratégique. Le schéma suivant présente le modèle de recherche de cette étude.

Schéma 4: Etablissement du lien entre caractéristiques du dirigeant , son orientation stratégique et sa performance organisationnelle (Ramaswany et al, 1991)



A l'issue de cette étude, Ramsawany et al (1991) ont identifié quatre profils de cadres dirigeants. Le prospecteur, l'analyste, le défenseur et réactif. Le tableau suivant présente les caractéristiques professionnelles et personnelles de chaque profil de dirigeant.

Tableau 6 : profils des cadres dirigeants identifiés par Ramswany (1999).

Profil du dirigeant	Caractéristiques personnelles du dirigeant	Caractéristiques professionnelles du dirigeant.
Prospecteur	-Niveau de formation universitaire (ingénierie, marketing ou la recherche et le développement) -Son âge se situe généralement entre 28 et 35 ans	-Expérience professionnelle pertinente dans le domaine commercial -Grande capacité d'innovation et de changement -Grande flexibilité pour saisir des opportunités venant de son secteur d'activité - Direction des groupes industriels. - Le dirigeant est recruté de l'extérieur de l'organisation
Défenseur	- Son age se situe entre 45 et 58 ans - Ne dispose pas en général d'une formation universitaire supérieure. Son apprentissage s'oriente beaucoup plus vers les domaines financiers et comptables	-Possède une expérience pertinente dans le métier de la finance et de la comptabilité - Il est généralement recruté au sein de l'entreprise -Grand intérêt porté à la rentabilité et la productivité des activités gérées - Opère sur un marché restreint et met l'accent sur l'efficience du

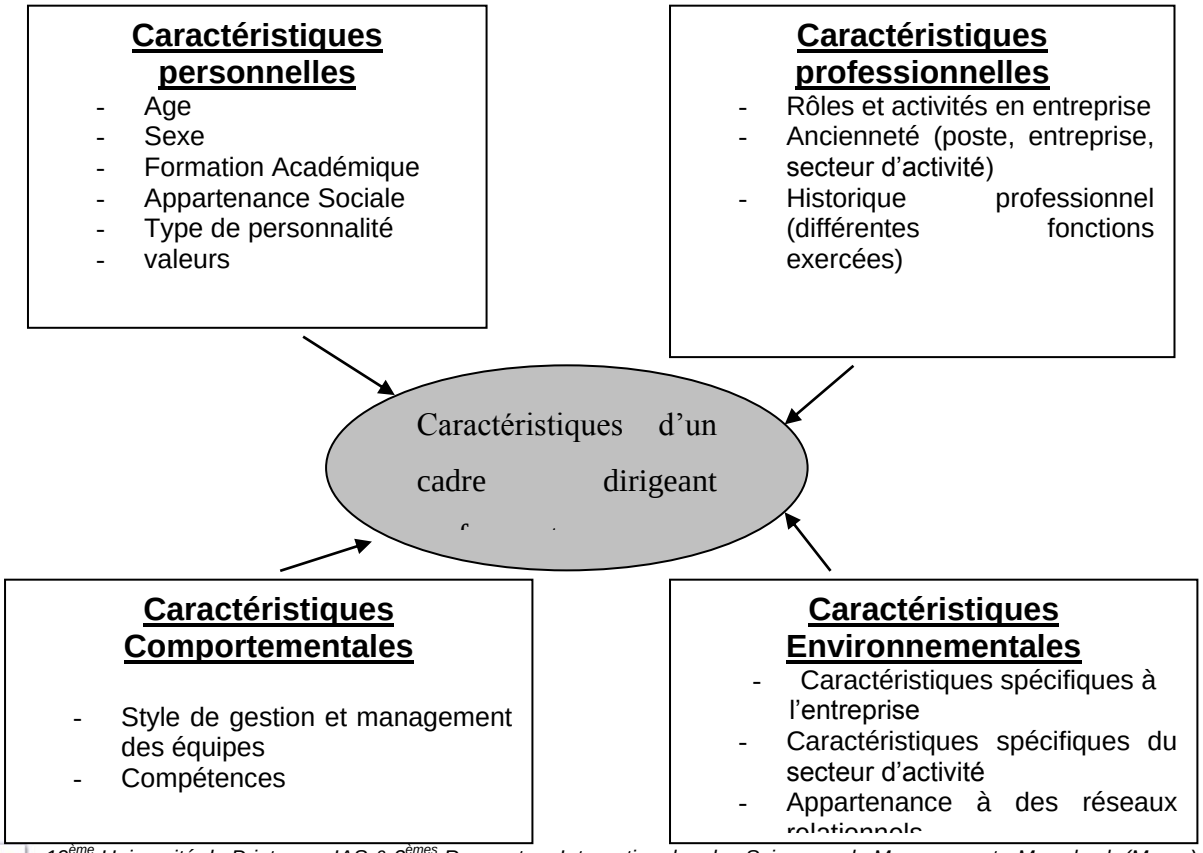
		processus de production
L'analyste	- Ses caractéristiques personnelles sont similaires au profil défenseur	-Tente de garder un nombre limité d'activités. Recherche un équilibre optimum entre activités. -Recherche un meilleur rapport coût/bénéfice. -Recherche perpétuelle de nouveaux marchés
Réactif	- Il est le plus âgé comparativement aux différents profils	-Présente une faible capacité de maintien de marché ou activités. -Ne développe pas de stratégies qui lui permettent de répondre aux problèmes récurrents de son organisation

L'approche contingentielle permet d'appréhender les différents facteurs pour étudier la performance organisationnelle. Ses principes de base sont plus proche de la réalité du travail d'un cadre dirigeant et présente un cadre général pour faire le lien entre divers facteurs de différentes natures afin d'évaluer la performance managériale.

1.3. Cadre conceptuel et modèle de l'étude.

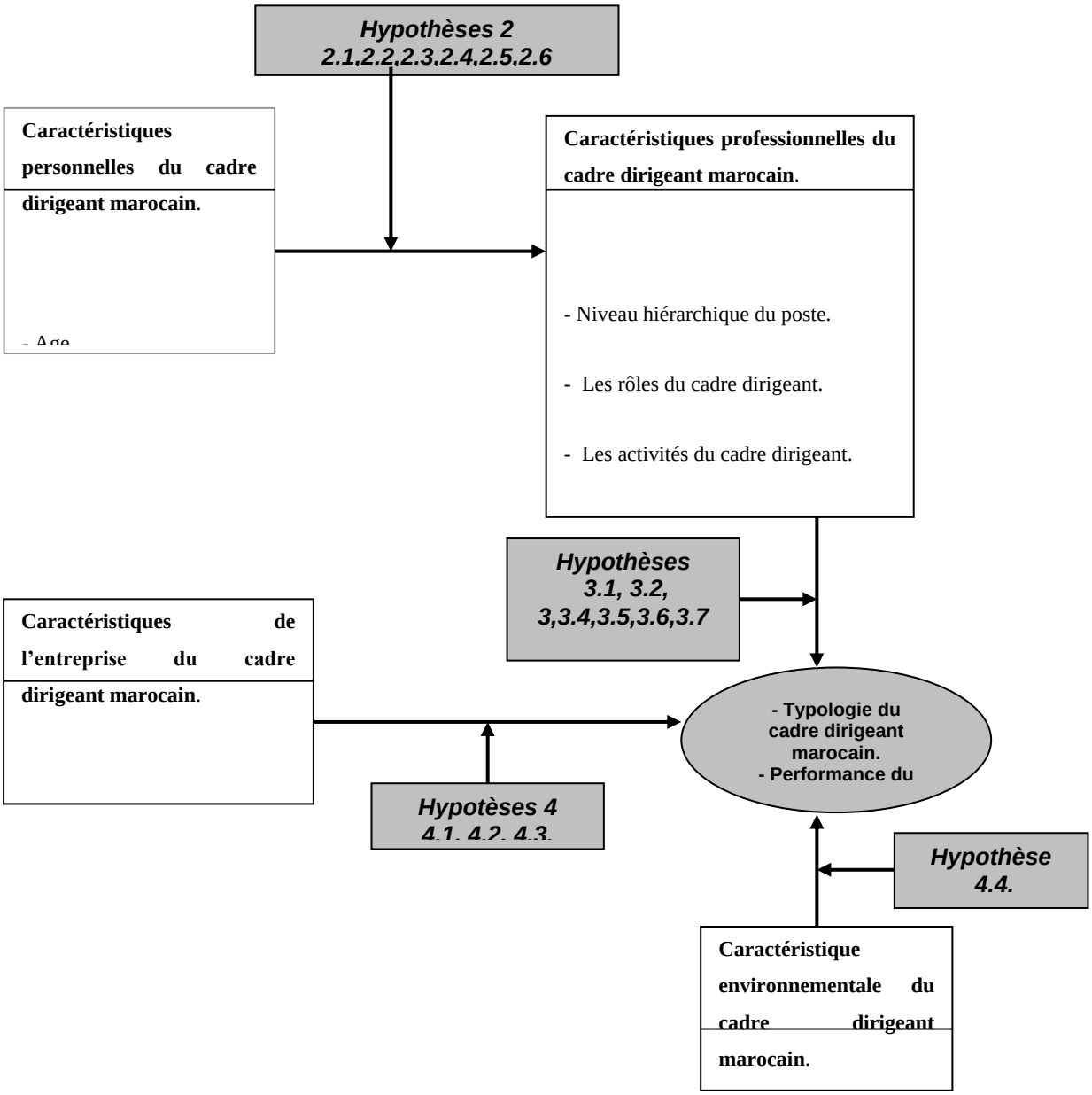
Trois motivations ont guidé notre choix du cadre général développé par willcocks (1998). D'une part, sa diversité de classes de facteurs permettant d'appréhender différentes typologies et catégories de cadres dirigeants marocains. Deuxièmement, il présente une liste de facteurs pour l'explication de la performance du cadre dirigeant marocain. Ces différents facteurs sont présents au niveau de la revue de littérature et sont testés dans des études antérieures. Et finalement, la validité scientifique des concepts qui le compose est testée dans plusieurs recherches antérieures.

Schéma 5 : Modèle conceptuel de l'étude (adapté de Wilkocs, 1998).



Notre objectif dans cette étude est l'identification des caractéristiques (personnelles, professionnelles, relationnelles et comportementales) explicatives de la performance des dirigeants marocains. Il s'agit pour nous de décrire d'une manière statique les caractéristiques de ce corps social et non d'étudier l'évolution de ces caractéristiques dans le temps. Nous pouvons déjà affirmer que notre volonté est d'entamer une orientation méthodologique se basant sur une recherche de contenu. Cette dernière met en évidence deux démarches pour pouvoir répondre aux questions de recherche. D'une part une recherche de contenu de nature descriptive, et d'autre part, une recherche de contenu de nature explicative (Thietart et al, 1989). Le recours à un échantillon par hétérogénéisationpermet de décrire la diversité interne et permettra à priori de mettre en œuvre un certain nombre de différences comportementales et de perception du concept de la performance par les cadres dirigeants.

Schéma 6 : Modèle opéraionnel et hypthèses de l'étude



2. Etude quantitative.

L'échantillon de l'étude quantitative se compose de cadres dirigeants marocains. Comme mentionné au niveau de l'introduction, le terme cadre dirigeant dans cette étude regroupe des cadres en entreprise

occupant un des postes suivants : président directeur général, directeur général, directeur de fonction (directeurs des ressources humaines, directeur commercial, directeurs des achats, etc...), secrétaire général ou membre du comité de direction. Les critères suivants sont appliqués pour le choix des cadres dirigeants formant l'échantillon potentiel de notre étude quantitative.

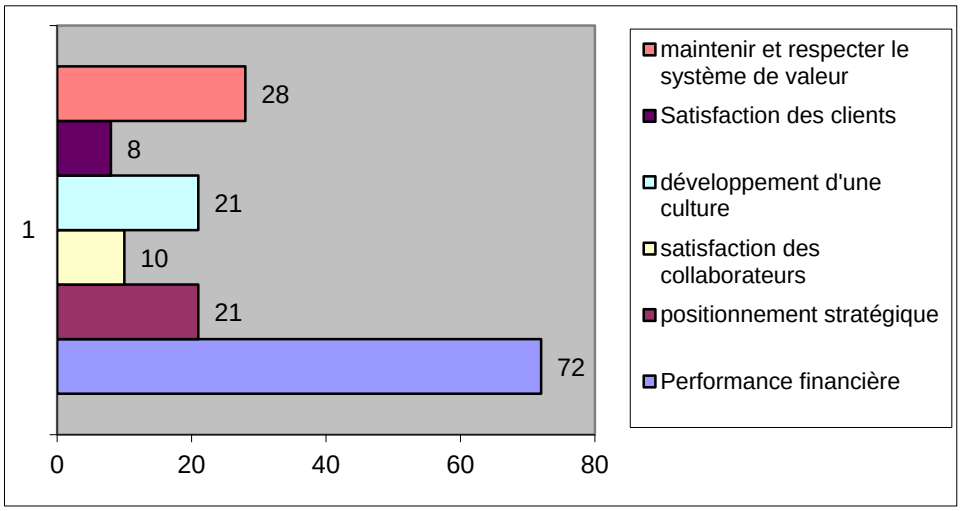
- Critère 1 : Les cadres dirigeants marocains devront être en poste entre 2009 et 2013. En concordance avec d'autres auteurs, nous estimons qu'un temps d'adaptation est nécessaire à chaque cadre dirigeant pour impacter la performance de son entreprise.
- Critère 2 : La présente étude porte sur le cadre dirigeant marocain. Chaque cadre dirigeant participant à l'étude doit être de nationalité marocaine.
- Critère 3 : La majorité des cadres dirigeants participants à notre étude doivent appartenir à des entreprises cotées en bourse.

La procédure d'échantillonnage privilégiée dans cette étude a été du type non probabiliste214. Cette procédure d'échantillonnage est décrite par Tremblay (1991). Elle stipule que le chercheur choisit un ensemble d'individus, de groupes ou de regroupements qui sont représentatifs de la situation de l'étude et qui permettent de répondre aux objectifs de l'étude. Ce type d'échantillonnage nous a offert la possibilité de sélectionner un ensemble de cadre dirigeant représentatif de notre étude. Au total 1479 questionnaires ont été envoyés aux différents cadres dirigeants. 46 questionnaires nous sont revenus pour cause de départ ou de changement d 'entreprise du cadre dirigeant. Les résultats statistiques de l'étude quantitative se basent sur le traitement de 168 questionnaires recueillis auprès des cadres dirigeants présents dans les grandes entreprises marocaines. Nous avons reçu 168 questionnaires représentant un taux de retour de 11%. 57 des questionnaires reçus concernent la population des cadres dirigeants supérieurs (Président directeur général, directeur général, directeur adjoint, secrétaire général). 111 questionnaires proviennent de la population des cadres dirigeants (directeurs de fonction). Pour des fins de traitement statistique des données, nous avons du rejeter 8 questionnaires en raison du niveau élevé d'omission de réponse à plusieurs questions. Au final nous avons gardé 160 questionnaires qui représentent donc un taux de réponse proche de 11% que nous jugeons acceptable vu la nature de la présente notre étude.

2.1. Analyse des résultats.

Le graphique suivant présente les différents choix des cadres dirigeants sur leur perception du sens et de la nature de leur performance managériale.

Graphique 2 : Perception de la nature de la performance managériale chez les cadres dirigeants.



[214] Selon Tremblay (1991), la procédure d'échantillonnage non probabiliste utilise une méthode qui ne permettant pas d'évaluer la probabilité pour chaque unité de la population considérée d'être échantillonnée, ni d'assurer que toutes les unités de la population d'être incluses à l'échantillon.

Le graphique montre que 72% des cadres dirigeants de l'étude ont une perception de nature financière de leur performance. 28% des cadres dirigeants de l'étude considèrent que leur performance, réside dans le maintien d'un système de valeur. La troisième nature de la performance désignée par les cadres dirigeants concerne essentiellement le développement d'une culture organisationnelle (21% du nombre total des cadres dirigeants de l'étude) ainsi que le positionnement stratégique de l'entreprise sur son secteur d'activité (21% du nombre total des cadres dirigeants de l'étude). Seulement 8% considèrent que la satisfaction des clients est prioritaire.

Dans cette partie, nous étudierons le lien, d'une part, entre les caractéristiques personnelles (Age, sexe, niveau social, formation de base et style de personnalité) des cadres dirigeants de l'étude avec les différentes caractéristiques professionnelles, et d'autre part, nous évaluerons le lien entre ses caractéristiques personnelles et sa performance en entreprise. Nous représentons dans ce qui suit, une représentation schématique faisant ressortir les différents liens significatifs entre les différentes classes de variables étudiées.

Schéma 7 : Synthèse des relations significatives entre l'age du cadre dirigeant marocain et ses caractéristiques professionnelles et sa performance en entreprise (S+ : Corrélation positive, n.s : Non existence du lien).

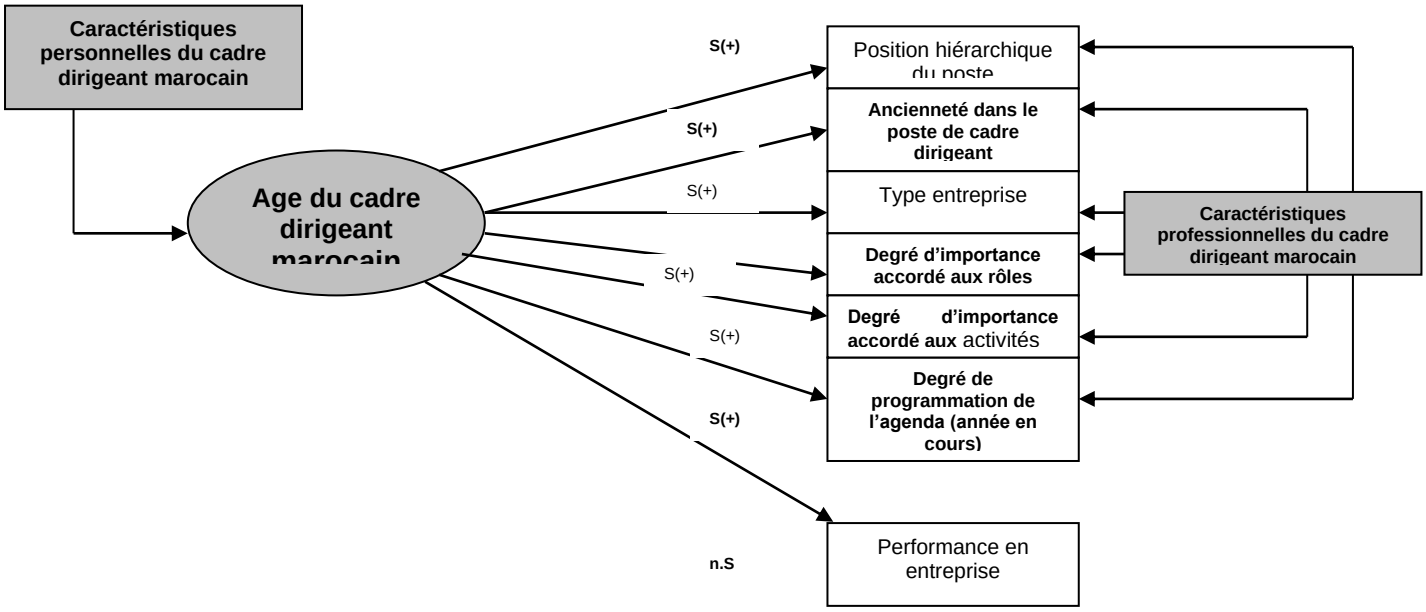


Schéma 8 : Synthèse des relations significatives entre le sexe du cadre dirigeant marocain et ses caractéristiques professionnelles et sa performance en entreprise (S : Existence du lien, n.s : Non existence du lien).

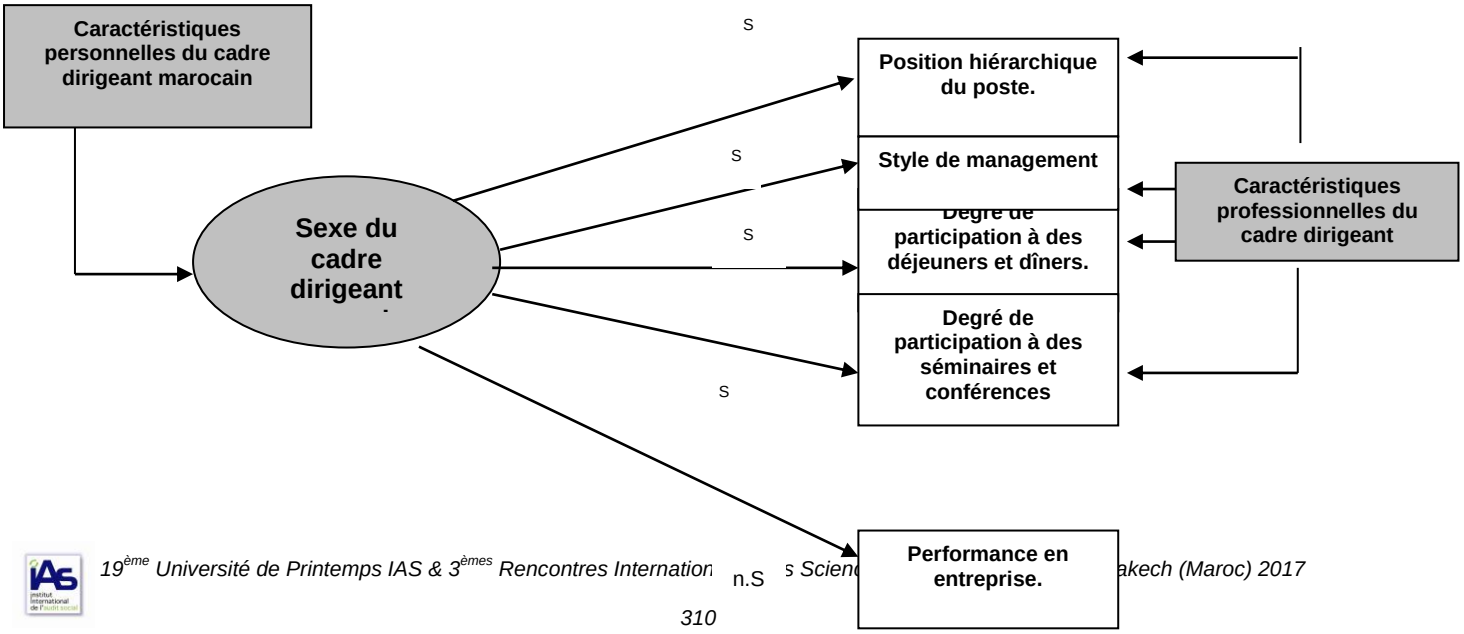


Schéma 9 : Synthèse des relations significatives entre le niveau de formation du cadre dirigeant marocain et ses caractéristiques professionnelles et sa performance en entreprise (S : Existence du lien, n.s : Non existence du lien).

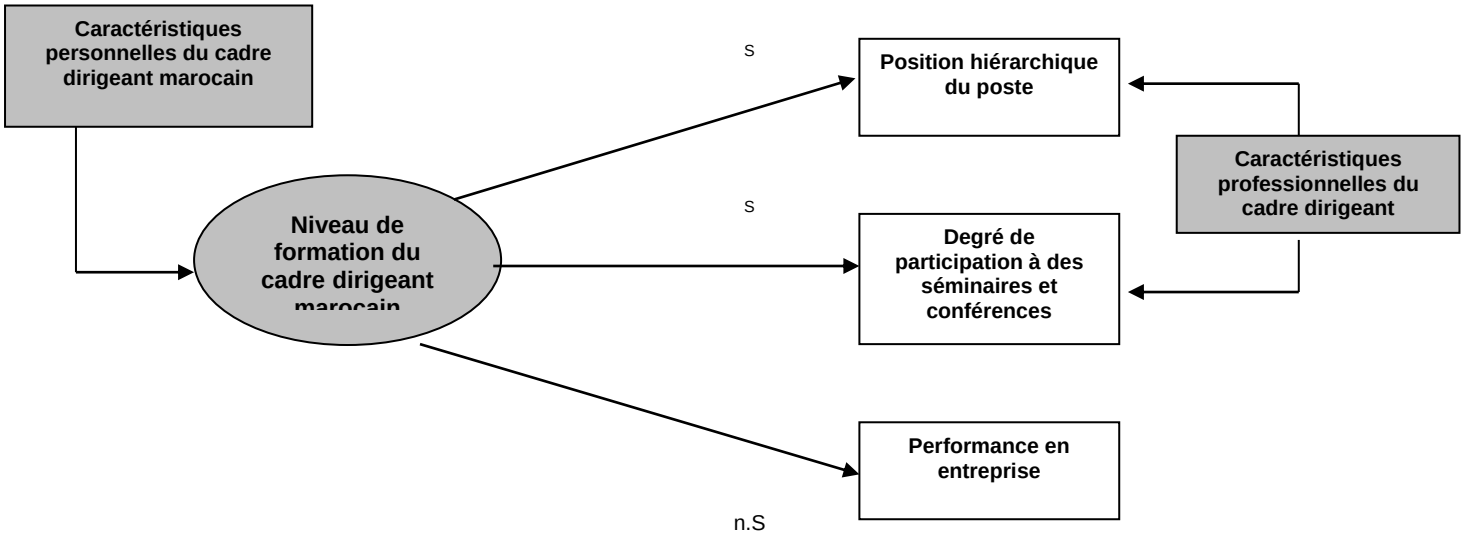


Schéma 10 : Synthèse des relations significatives entre le style de personnalité du cadre dirigeant marocain et ses caractéristiques professionnelles et sa performance en entreprise (S : Existence du lien, n.s : Non existence du lien).

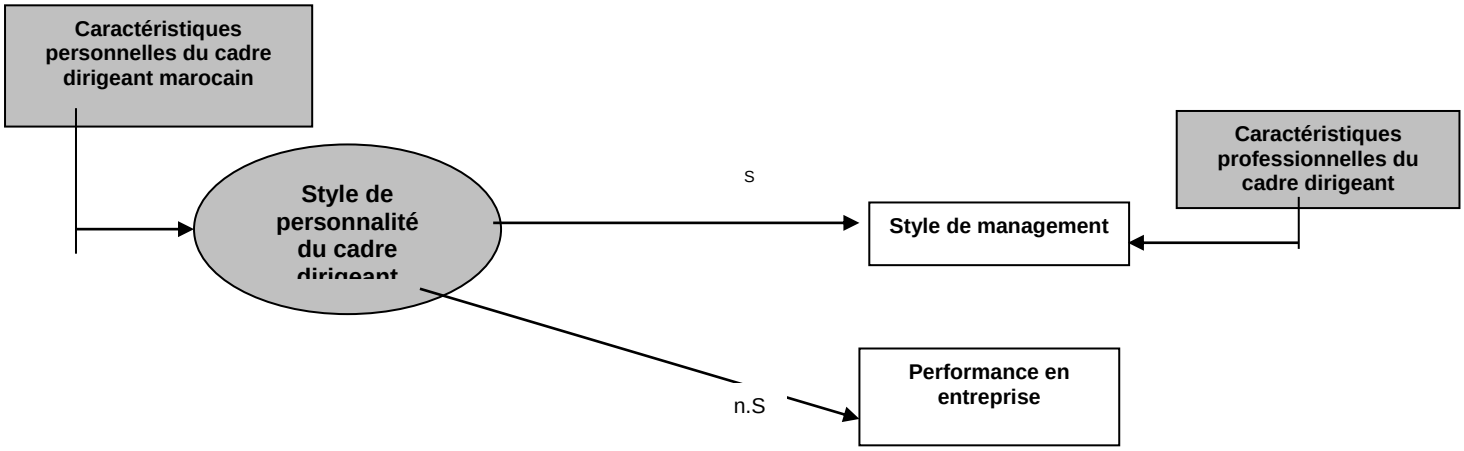


Schéma 11 : Synthèse des relations significatives entre les caractéristiques professionnelles du cadre dirigeant marocain et sa performance en entreprise (S : Existence du lien, n.s : Non existence du lien).

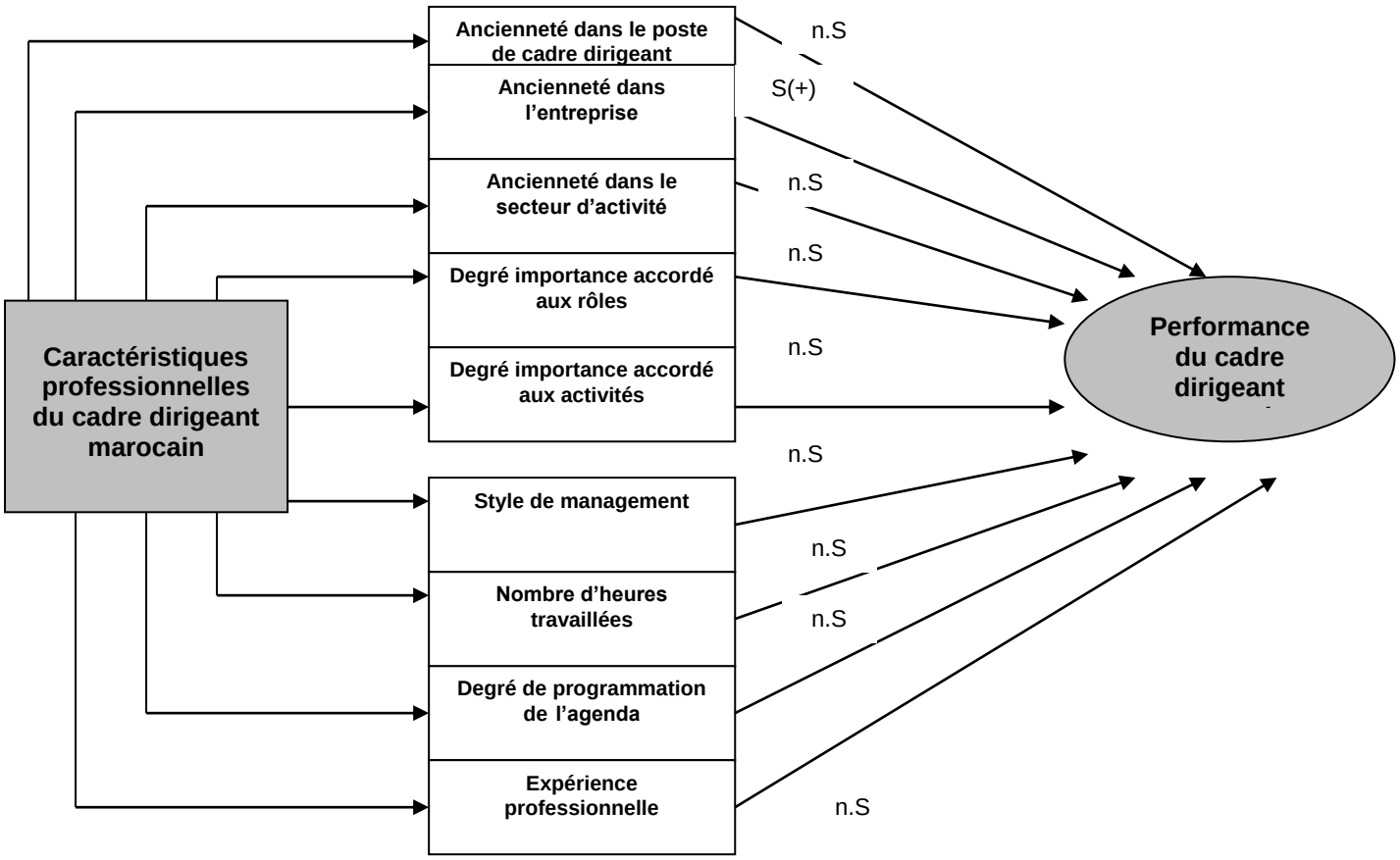
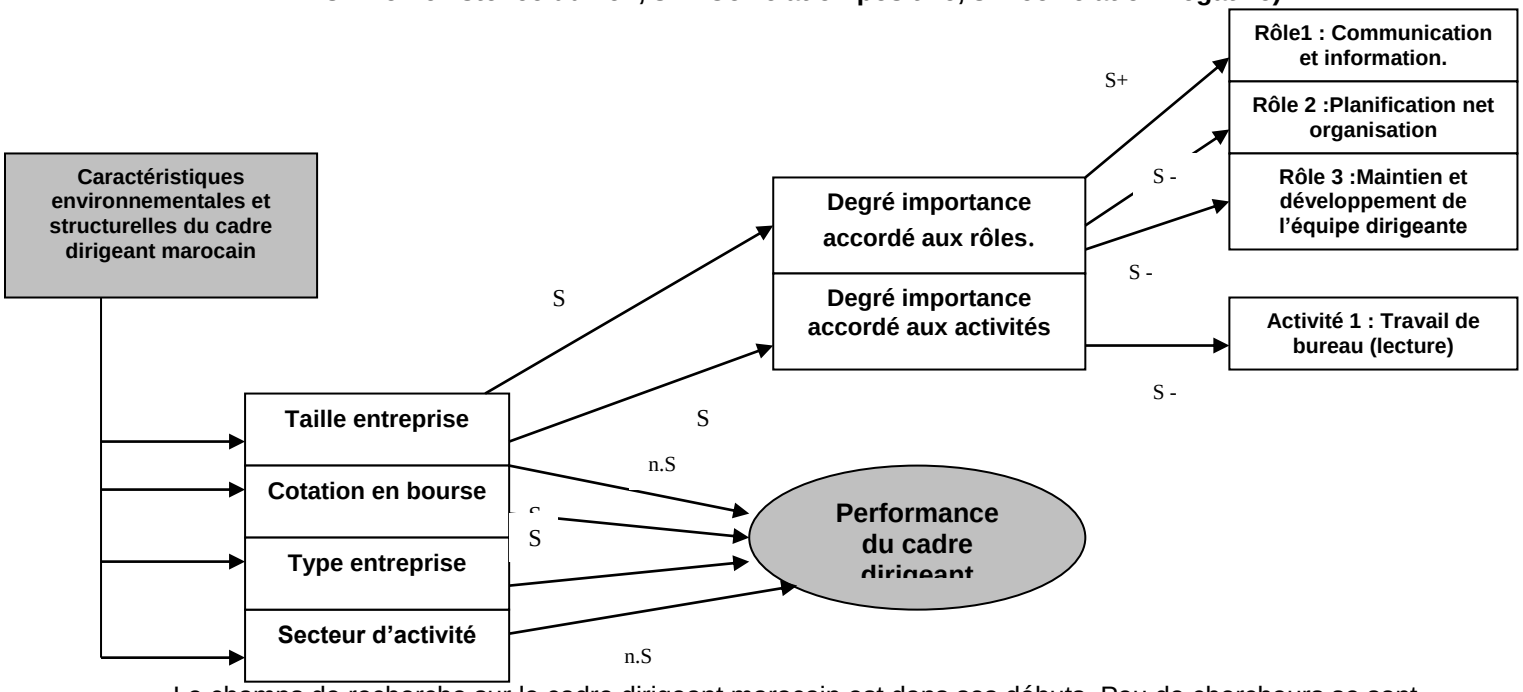


Schéma 12 : Synthèse des relations significatives entre les caractéristiques environnementales et structurelles du cadre dirigeant marocain et sa performance en entreprise (S : Existence du lien, n.s : Non existence du lien, s+ : Corrélation positive, s- : corrélation négative).



Le champs de recherche sur le cadre dirigeant marocain est dans ses débuts. Peu de chercheurs se sont intéressés à ce sujet, et surtout ses implications pratiques sur la perception du rôle moderne du cadre

dirigeant marocain en entreprise. Dans cette dernière partie de notre étude, nous présentons une discussion en abordant différents points relatifs à une synthèse des résultats, limites de la recherche, originalité de l'étude, les implications (théoriques et pratiques) des résultats trouvés et les orientations et pistes de recherches futures. Outre l'aspect empirique de cette étude, les résultats de l'analyse exploratoire et de l'analyse confirmatoire démontrent l'émergence au Maroc d'une nouvelle génération de dirigeants et managers marocains possédant une ferme volonté de moderniser les pratiques de gouvernance des entreprises marocaines. On constate que cette nouvelle génération de dirigeants marocains manifeste un fort dynamisme pour l'action et la participation à des projets de développement. Comme le souligne le sociologue marocain Tangeaoui (1998) :

« *…L'émergence d'une nouvelle génération de dirigeants marocains est une conséquence immédiate non seulement du renouvellement naturel des générations, mais aussi la résultante d'une évolution structurelle vers une différentiation du savoir faire, issu du processus de modernisation…* »

D'un point de vue générale, cette étude vient enrichir le champs des connaissances sur la compréhension de l'impact du cadre dirigeant sur la performance de son entreprise. Sur le plan théorique, cette recherche est la première à étudier la performance managériale des cadres dirigeants marocains. Les résultats de cette étude comprennent des implications théoriques et pratiques. Plusieurs auteurs (Koch et Cebula 1996 ; Luthans, Rosenkrantz, et Hennessey, 1995) ont démontré la rareté et l'inconsistance des travaux déjà entrepris sur le cadre dirigeant en entreprise. L'introduction à cette thèse a déjà souligné quelques travaux (Phillips, 2000; Drath, 1990) relatifs à l'impact des caractéristiques du cadre dirigeant en entreprise sur la pérennité de l'entreprise dans son secteur d'activité. Sur le plan pratique, nous considérons les implications professionnelles suivantes des résultats de notre recherche sur le travail d'un cadre dirigeant marocain en entreprise :

- La connaissance des différentes caractéristiques du corps social formé par les cadres dirigeants marocains. Au Maroc, On déplore l'inexistence de ces informations pour guider les investisseurs et valoriser les différents partenariats avec les compétences locales dans différents secteurs d'activités. Outre sa dimension scientifique et académique, nous considérons cette recherche comme un point de départ pour conceptualiser et structurer une base de données comprenant les informations mises à jour sur les différentes caractéristiques des cadres dirigeants qui gouvernent dans les entreprises marocaines.

Au Maroc, force est de constater le manque d'une l'adhésion totale et participation des différents acteurs aux processus de réformes engagés. Ce manque de forme collective d'adhésion impacte négativement le travail du dirigeant en entreprise. Ces lacunes sont le résultat de la gestion des dirigeants regroupés dans la catégorie ancienne génération. Les dirigeants de cette catégorie se préoccupent uniquement et seulement de leurs intérêts personnels. Ces derniers ne sont garanties que dans un système d'allégeance et d'une volonté de continuité d'un système anarchique basé sur le clientélisme, la corruption et la cooptation. L'action de la nouvelle génération des cadres dirigeants se heurte principalement à ses pratiques dont le seul but et de perpétuer l'entreprise ou la société marocaine entière dans un esprit d'archaïsme à l'encontre de l'esprit d'initiative et de modernité. A coté de ses contraintes liés aux pratiques de gestion et de perception de modernisme, le dirigeant marocain ne bénéficie pas d'une bonne représentation sociale. Son image telle qu'elle est perçue par la société marocaine est ternie en prenant en considération les actions réalisées par les cadres dirigeant de l'ancienne génération et surtout les leaders politiques.

Bibliographie

Amstrong. M et Baron, A. (1998), Performance management Handbook, IPM, London.
Anderson P.F., Marketing, scientific progress and scientific method, Journal of marketing, FALL, 1983.
Bauer . M, (1993), Les patrons de PME : entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEditions
Becker, b et Gerhant,b.(2000), The impact of human ressource management on organizationnal performance : Progress and prospects, Academy of management journal, Vol 39, n°4, pp :779-801
Benhaddou, A (1991), Migration et réussite sociale, étude sur la formation des élites marocaines, Thèse de Doctorat en sociologie de l'Université d'Aix Marseille I.
Bennet J.W., Hedlung S.B., Koucourek P.F et Persteiner T.E (2001), Organisation et stratégie : Le paradoxe de l'alignement et la performance de l'entreprise, L'Expansion Management Review, n°100, Mars, pp : 6-14
Bennis, W., Nannus B., (1985), Diriger : Les secrets des meilleurs leadrs , Paris, Interedition

Berger P. , Luckmann T.,(1996), La Construction sociale de la réalité Méridiens Kliencksieck.
Bourdieu P (1992), Homo Academicus , Les Editions de Minuit
Bournois, F. & Roussillon, S., (1998), Préparer les dirigeants de demain, Editions d'Organisation
Bowmane E.H., Bussard D.T., (1987), Managerial Agenda setting , working Paper, Philadelphia, the university of Pennsylvania, The Wharton School.
Braybrooke, D (1964)., What Successful Executives Do , Personnel, Vol 32 , pp : 210-225
Burke, J (2002), Organizational values, job experiences and satisfactions among managerial and professional women and men : Advantage men ?, Women in management review, Vol 17, n° 5, pp: 228 – 236.
Burns T. (1954)., The directions of activity and communication in a departemental executive Group , Human Relations, n°7: pp. 73-97.
Burns T.(1957), Management in action, Operationnal Research Quarterley, n°8: pp: 45 – 60
Burns, J., (1978), Leadership, Harper & Row, New York
Campbell J.P et al.(1970), Managerial behaviour, Performance, and effectiveness, New York : McGray-Hill .
Campbell, D.P., (1990), The Campbell Work orientations surveys: Their use to capture the characteristics of leaders" in Clark, K.E & clark, M.B., "Measures of leadership", Leadership library of America, West Orange
Carlson S. (1951), Executive behavior: A study of the work load and the working methods of managing directors. Stokholm, strÖmbergrs
Carlson, G., et Karlsson, K.,(1970), Age, cohorts and the generation of generations, American sociological Review, Vol 135, pp: 710-718
Fitzgerald, L. et Moon, P. (1996)., Performance Measurement in service industries : Making it work, CIMA, London.
Gandois J. (1996), Le métier de dirigeant , Revue Française de Gestion, n° 111, pp. 8 – 10.
Gatignon H et Xuereb, J.M (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, Journal of marketing research, Vol 5, pp:77-99.
Gattiker, U E., et Larwood, L., (1988), Predictors for manager's carrer mobility, success, and satisfaction, Human Relations, vol 41, pp: 569 - 591
Gauzente C(1997), Orientation du marché et performances des entreprises agro-alimentaires : Une étude culturelle, thèse en sciences de gestion, IAE, Université de poitiers.
Grawitz M.(1996), Méthodes des sciences sociales. Paris.
Grenier C., Josserand E., (1999), « Recherche sur le contenu et recherche sur le processus », Chapitre 5, in thietart R.A et al ., Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod.
Gulik L.H. (1937), Notes on the theory of organization, New York, Columbia University Press.
Guoqing, Y et Yongxin, Z (2000), Gender differences of china's managers in time management , Women in management review, Vol 15, n° 1, pp:33-43.
Gupta, A.K. (1984), Contingency linkages between strategy and general manager characteristics: A conceptual examination, Academy of Management Review, Vol 9, n° 3, 1984, pp: 399 - 412
Gurthie J.P, Satta D.K., (1997), Contextual Influences of Executives Selection: Firm characteristics and CEO Experience, Academy of Management Studies, Vol 34, n° 4, pp: 537 – 559.
Jarvis, R.(1996), Performance management measurements : Somme evidences from united kingdom, The international Federation of Accountants, April
Jeffrey W. Alstete (2002), On becoming an entrepreneur : An evolving typology , International Journal of Entrepreunarial Behaviour and research, Vol. 8 N 4, 2002, pp: 222 – 234.
Kalika, M et Guauzente, C (2000), Orientations stratégiques externs et performances: Le cas des moyennes entreprises du secteur agroalimentaires, Cahier de recherche 51, CREPA, Université Paris dauphine.
Lewin, A.Y & Stephen, C.U.,(1994), CEO attitudes as determinants of organization design : an integrated Model, Organization Studies, vol 15, n° 2, pp: 183 – 212.
Lindbloom C.E (1968), The policy – making process, Englewood cliffs, NJ, Prentice-Hall.
Ludovic, J (1996),Patrons : Les adieux au star system, Stratégies, n° 952.
Luthans, F., Rosenkrantz, S.A et Hennessey, H.W., (1995)., What do successful managers realy do ? an observation study of managerial activities , The journal of applied behavioural science, Vol 21, n°3. pp : 255-270.
Lyotard. J.F.(1995), La phénoménologie, Paris, PUF.
Miles. R.E et C.C. Snow (1978), Organizational strategy, structure, and process, McGraw Hill, New York.
Mintzberg . H.,(1996)., Une journée avec un dirigeant, Revue Française de Gestion, n° 111, pp : 106-113.

Taylor, R.N., (1975), Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance, Academy of management journal, Vol 18, pp: 74 – 81.
Thietart. R.A (1989). Méthodes de recherche en management. Edition Dunod.
Weber M. (1965), Essais sur la théorie de la science. Paris, Plon.
Weick K.E (1995), Sense making in Organizations, London, Sage Publications.
Wiersema, M.F., Bantel, K (1992)., Top management team demography and corporate strategic change, Academy of Management journal, vol 14, pp:485-504.
Wikstrom W.S . (1967), Managing of the foreman's level, New york: National Industrial Conference Board. Personnel policy study, n°.205.
Wilcocks, S (1998)., Managerial effectiveness in a NHS Hospital trust : somme observations based on contrasting organizational perspectives, International Journal of public sector management, Vol 11, n° 2, pp: 130 – 138.
Willcocks, Stephen G (1998)., Managerial effectiveness : some observations based on contratsting organizational perspectives , International Journal of Public Sector Management, Vol 11, n°2/3 pp130-138.
Wold.H (1985)., Systems analysis by partial least squares, Measuring the unmeasurable. pp: 221 – 252.
Wrapp H.E., (1984), Good Managers Don't Make policy Decision, Harvard Business Review, pp.91-102
Yin R.K (1990)., Case study research, design and methods, Newbury Park, CA Sage,
Yulk, G., Wall, S., et Lespinger, R. (1990), Preliminary report on validation of the managerial practice survey, in Clark,k.E., & Clark,M.B., "Measures of leadership", Leasdership librairy of America, West Orange
Zahra, S.A et J.A. Pearce II (1990)., Research evidence on the Miles and Snow typology ", Journal of management, vol 16, n° 4, pp: 751 – 768.

L'IMPORTANCE DE LA RECOMPENSE DES COMPETENCES INDIVIDUELLES UTILISEES DANS LA LOGIQUE DE LA REALISATION DES PERFORMANCES

Nasreddine HADJ KADDOUR
Université d'Oran 2 - Algérie,
nasreddinegmrh.p2@gmail.com

Assya KHIAT
Professeur,
Université d'Oran 2 - Algérie
assya.khiat@gmail.com

Résumé
La compétence est au cœur des pratiques RH notamment dans la mise en place dans les entreprises des systèmes de rémunération liés aux compétences, car il apparait fondamental la reconnaissance des compétences dans la logique de la gestion des compétences et des performances (Parlier M., Savereux S., 2000). Cette recherche porte un intérêt à la rémunération des compétences comme instrument auprès des responsables pour mobiliser les compétences contributives au développement de la performance au travail. L'objectif est d'examiner la capacité de la rémunération à motiver les salariés au déploiement des compétences au service de la réalisation des résultats. Les travaux de recherche menés dans l'entreprise publique algérienne indiquent que la GRH est en souffrance (Khiat, 2004) et en contrepartie du développement et de l'utilisation des compétences, le fonctionnaire souhaitera obtenir une reconnaissance (Belghanami, 2016; Belghanami, 2013). Dans ce contexte, la question qui se pose est de savoir quelle amélioration faut-il amorcer dans le domaine des salaires pour favoriser le plein déploiement des compétences ? Le but de cette communication est de présenter le cadre théorique en exploration et l'ancrage méthodologique qui sont optés pour cette recherche qui est en cours de réalisation.

Mots clés :
Rémunération, compétence, théorie des attentes, justice organisationnelle, performance au travail.

Introduction

L'émergence de la notion de compétence dans les entreprises publiques algériennes peut paraitre énigmatique, car l'accès à l'emploi public reste à ce jour soumis à la logique de la qualification et du poste. Une logique qui a pour objectif la garantie de l'équité salariale et de l'activité liée au grade et au statut. Toutefois, l'exercice du travail dans différentes situations exige des ressources humaines (RH) où les compétences sont des ressources susceptibles de rendre le travailleur plus performant. Ce qui nécessite des récompenses ou des formes de reconnaissance dont la valeur doit être proportionnellement liée aux compétences contributives à la réalisation des résultats (St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau, & Lagassé, 2005). « *Ceci conduit à une évaluation individualisée … qui rétribuent la performance ou l'acquisition de compétences* » (Colle, 2006, p. 130). Un acte fondamental pour encourager les travailleurs à développer leur compétence d'un côté et pour les déployer d'un autre côté.

Les recherches qui ont été menées dans le contexte algérien démontrent que la gestion des ressources humaines (GRH) est en souffrance dans les entreprises publiques algériennes (Khiat, 2011). En conséquence, la non-utilisation des compétences adéquates peut influencer négativement sur le rendement, la productivité et la performance organisationnelle. Avec l'absence d'un processus éducatif

interactif (Khiat, 2004), l'entreprise publique est loin d'être une organisation qui fonctionne selon une logique de compétences, et le seul moyen d'acquérir des compétences est l'expérience professionnelle (Taibi & Amari, 2015). Cependant, en contrepartie du développement et de l'utilisation des compétences, le fonctionnaire souhaitera obtenir une reconnaissance (Belghanami, 2016; Belghanami, 2013). Cette demande est légitime quand les performances sont réalisées grâce aux compétences déployées par les employés et particulièrement au regard de la justice et vis-à-vis de l'équité du couple contribution/rétribution.

À l'aune de la modernisation de la GRH, certaines entreprises publiques algériennes ont introduit des pratiques de rémunération liées aux compétences et aux performances pour mettre l'accent sur les résultats. Cette recherche s'inscrit au cœur de cette actualité et au centre des préoccupations des salariés et de leurs attentes vis-à-vis de la reconnaissance des compétences. C'est dans cette optique, qu'il est apparu opportun d'examiner la capacité des pratiques salariales à motiver les salariés à la mobilisation des compétences nécessaires au travail d'un côté, et d'élucider les perceptions et les comportements humains à l'égard des récompenses obtenues pour les compétences contributives à la réalisation des performances d'un autre côté. La question centrale qui se pose dans ce contexte, est : quels sont les effets des pratiques de la rémunération sur la mobilisation des compétences individuelles et quelle amélioration faut-il amorcer dans le domaine des salaires pour favoriser le plein déploiement des compétences ? Pour mieux traiter cette problématique nous avons décidé de la subdiviser en quatre sous-interrogations, à savoir : comment se caractérise la rémunération des compétences des entreprises publiques algériennes ? Comment la rémunération influence-t-elle la mobilisation des compétences au travail ? Comment la mobilisation des compétences par la rémunération influence-t-elle la performance individuelle au travail ? Comment les gestionnaires de l'entreprise publique algérienne peuvent-ils renforcer les performances des salariés par la mobilisation des compétences à travers le domaine des salaires ?

La compétence représente une dimension fondamentale dans le processus qui conduit l'individu à être performant au travail (Condomines, Hennequin, & Borteyrou, 2015). En même temps, la récompense des compétences utilisées encourage les employés à développer les compétences requises à l'emploi pour la réalisation de résultats souhaités par l'organisation à l'avenir (St-Onge, Haines III, Aubin, Rousseau, & Lagassé, 2005), notamment quand le travail exige des capacités d'adaptation aux changements permanents et de mobilisation du plein potentiel (Léné A. , 2008). Dans cette optique, cette recherche s'intéresse à la rémunération des compétences pour apporter un éclairage sur ce concept dans un contexte de modernisation de l'activité en question. Deuxièmement, cette étude porte un intérêt quant aux effets des pratiques de la rémunération sur la mobilisation des compétences afin de proposer des actions correctrices pour améliorer le domaine des salaires. L'objectif de cette étude est d'évaluer en premier lieu le pouvoir de la rémunération à inciter les salariés à déployer les compétences requises à la réalisation des performances et d'expliquer en deuxième lieu ce qui empêche dans le management des rémunérations le salarié à utiliser ses compétences.

Dans cette communication, nous présentons tout d'abord une revue de la littérature sur la rémunération des compétences et les compétences utilisées et non utilisées par les travailleurs. Ensuite, nous aborderons le cadre théorique mobilisant les postulats de la théorise des attentes et de la théorise de la justice organisationnelle. Enfin, nous décrirons la démarche méthodologique et les résultats issus de la démarche qualitative.

1. Revue de la littérature

1.1.La compétence et la rémunération des compétences

Le développement continu de l'entreprise nécessite le développement permanent des compétences au service de la stratégie globale. La compétence au travail est en harmonie avec l'amélioration des activités RH dont la modernisation du management des salaires. Elle est définie comme étant l'ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-être qui sont manifestés pour l'exercice d'un emploi dans le but d'atteindre des performances (Campoy E., Madouf E., Mazouli K., Neveu V., 2011). L'acquisition et le développent de compétences spécifiques assurent aux entreprises une performance à long terme. Elle est l'une des composantes de la performance au travail et qui explique les différences de performance entre firmes aux caractéristiques comparables (Cohen A., Soulier S., 2004).

La compétence est au cœur des pratiques RH telle que la mise en place dans les entreprises des systèmes de rémunération liés aux compétences, car il apparait fondamental la reconnaissance des compétences dans la logique de la gestion des compétences et des performances (Parlier M., Savereux S., 2000). La question relative à cette variable est comment adapter la rémunération aux changements organisationnels. Dans un contexte de réforme ou de restructuration, les responsables de la rémunération qui réfléchissent à impliquer les collaborateurs dans la vie de l'entreprise ou encore à la façon d'optimiser les coûts salariaux sans dégrader le climat social, posent les questions suivantes : faut-il rémunérer le poste de travail ou la compétence au travail ? Peut-on motiver le collaborateur à travers une rémunération en fonction des compétences sans nuire à l'équilibre interne de l'entreprise ? En effet, selon Dejoux et Dietrich (2005), la logique de poste est inadaptée à la reconnaissance des compétences.

Selon (Peretti J-M., 2009), la rémunération est un système cohérent, dynamique et évolutif impliquant l'employeur à verser des rétributions à ses collaborateurs, tout en valorisant les emplois et/ou les compétences par des éléments pécuniaires et non pécuniaires. La rémunération des compétences consiste à rendre une partie ou la totalité du salaire des employés en fonction de leurs connaissances, habiletés ou selon la spécialisation de leurs compétences. La rémunération des compétences se base sur la personne au lieu de l'emploi qu'il l'occupe (SAINT-ONGE, 1998). Elle peut être sous forme d'augmentation du salaire fixe, ou de primes, ou une combinaison entre les deux (Marbach, 1996). Les différentes formes de la rémunération représentent les variables d'action de la politique salariale qui peuvent servir les objectifs RH (attraction, fidélisation, motivation, satisfaction, etc.) notamment en ce qui concerne l'objectif de différenciation et d'individualisation des récompenses pour inciter au déploiement des compétences et à la réalisation des performances. Dès lors, les composantes de la rémunératoires telles que le salaire fixe, les compléments salariaux, les éléments variables et les avantages sociaux sont explorés dans une gestion axée sur les compétences afin d'examiner leur capacité à mobiliser les compétences.

Toutefois, en plus de cette triptyque sur la compétence au travail (savoir, de savoir-faire et de savoir-être), qui demeure la plus utilisée par les praticiens, d'autres typologies sont proposées dans la littérature comme les compétences horizontales, verticales, en profondeur, requises, acquises, utilisées et non utilisées (Alain & Saint-onge, 2006). Cette rechercher s'intéresse aux compétences utilisées et qui sont susceptibles de donner lieu à une rémunération. Il est donc nécessaire de définir ce que nous entendons par compétences utilisées et non utilisées.

1.2. La rémunération des compétences utilisées et non utilisées par les salariés

En s'appuyant sur les travaux d'Alain et Saint-onge (2006), en 2005, Marbach définit cinq modes de rémunération des compétences en termes d'utilisation ou non des compétences. Les trois premiers types de compétences sont classés comme des compétences utilisables et les deux derniers types sont classés comme des compétences non utilisables.

- La rémunération liée à la variété des compétences utilisées dans un ensemble de postes : ce mode de rémunération est en fonction des compétences développées à travers l'occupation de différents emplois. Cette forme de rétribution incite davantage à la polyvalence qu'au professionnalisme.
- La rémunération de la spécialisation des compétences : ce mode de rémunération est en fonction du professionnalisme dans un emploi. Ce régime de salaire est en rapport avec les emplois à fourchettes où il est défini les exigences requises pour progresser dans les niveaux d'emploi.
- La rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé : ce mode de rémunération est réputé individualisé notamment quand les employées mettent en œuvre des compétences particulières dans l'exercice de leur fonction. Cette forme de rémunération est la plus aboutie dans la logique compétence.
- La rémunération des compétences prouvées ou développées dans le passé : cette forme de rémunération se veut bien valoriser des compétences indépendamment de leur mobilisation dans le travail actuel. Elle est différente du régime de salaire à l'ancienneté par son caractère de personnalisation de l'expérience professionnelle.
- La rémunération des compétences potentielles : cette forme de rémunération est la plus déconnectée à l'exercice de l'emploi. Elle tient compte des compétences qui ne sont pas utilisées dans le présent par le salarié.

Cette recherche s'intéresse aux compétences opérationnelles et en rapporte directe à une réalité de travail performant et donc ainsi le choix est effectué sur la rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé pour personnaliser et différencier entre les employées d'une manière juste et équitable. Dans ce cas, les compétences doivent être évaluées, valider et évoluer pour faire ressortir ceux utiles à l'entreprise et susceptibles de donner lieu à une rétribution (Léné A. , 2008).

2. Cadre théorique

La diversité, le panachage et la personnalisation dans les prestations salariales ont pour but d'atteindre différents objectifs de GRH d'un côté et de répondre à la diversité des attentes et des besoins des salariés d'un autre côté. Pour ces raisons, cette recherche est orientée vers la philosophie du marketing des ressources humaines selon laquelle les employés ne sont plus de simples ressources, mais bien des clients internes ayant des attentes et des besoins qui ne cessent d'évoluer et d'influencer leurs compétences (Arnaud, Frimousse, & Peretti, 2008).

Le marketing des RH s'appuie sur la théorie des attentes, car chaque individu est unique et ses attentes ne ressemblent pas à ce que désire un autre individu notamment en matière d'action diversité, selon laquelle l'individu peut adopter un comportement de rejet ou d'acceptation de la différence (Maizeray & Sciberras, 2016). La théorie des attentes qui a été développée par Vroom en 1964, propose une explication du processus motivationnel qui conduit le salarié à utiliser ses efforts et ses capacités dont ses compétences pour réaliser des performances d'un côté, et pour recevoir en contrepartie une récompense adéquat aux performances réalisées et valorisante de ses compétences. « *La question de la motivation est en effet au cœur de la démarche compétence dans la mesure où la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite* » (Léné A, 2008, p. 52). Cependant, la compétence n'est introduite que d'une manière implicite dans la théorie des attentes (Klarsfeld, 2000). Cette insuffisance donnera à notre étude l'opportunité d'enrichir les postulats de cette théorie en ce qui concerne la compétence. Dans cette théorie, nous concentrons l'analyse sur la mobilisation des compétences que sur le concept d'effort, car l'effort à lui seul ne suffit pas à réaliser une performance que si la personne est détentrice de compétences requises. La motivation à mobiliser les compétences est le produit de trois attributs : 1) attentes compétences-performances (est-ce que les compétences acquises mèneront aux performances souhaitées par l'entreprise ?), 2) attentes performances-résultats (est-ce que les compétences mobilisées et les performances réalisées seront reconnues et récompensées ?) et 3) la valence (est-ce que cette reconnaissance ou cette récompense à de l'attrait par rapport ce que j'utilise comme compétence et ce que je réalise comme performance ?). La théorie des attentes permet d'apporter des précisions sur les attentes et l'évaluation que le salarié fait dans le but d'obtenir une récompense attrayante à l'égard de ce qu'il mobilise comme compétences pour réaliser des performances.

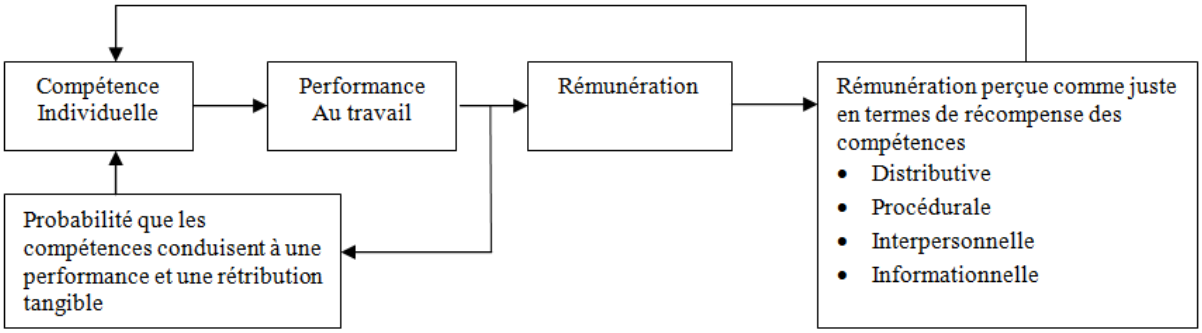
Toutefois, la théorie de la justice organisationnelle est utile et complète les apports de la théorie des attentes en précisant les conditions nécessaires pour une politique de rémunération plus juste et plus efficace. La justice organisationnelle propose un cadre d'analyse permettant de décrier les perceptions des salariés envers le fonctionnement et l'environnement organisationnel (Simon, Fall, & Carassus, 2015). Elle constitue un cadre incontournable pour étudier l'influence de la rémunération sur les déterminants de la performance au travail dont la compétence individuelle (Fall & Roussel, 2016; Mesrar E., 2009). En effet, les études peuvent être poursuivies dans le secteur public en priorisant l'analyse des conséquences des perceptions de justice ou d'injustice vis-à-vis le traitement des salaires (St-Onge & Buisson, 2012), et spécifiquement pour estimer l'écart relatif entre les pratiques de rétribution offertes par l'entreprise publique et ce qui est perçu par les salariés en matière de reconnaissance (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013).

La justice organisationnelle corresponde aux normes sociales qui régissent la distribution des ressources (salaire, primes, avantage social, etc.), des procédures déterminant cette distribution, des informations et des décisions interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions (Fall, 2014). Selon Fall (2014), la littérature fait apparaitre que la justice organisationnelle englobe quatre dimensions que nous utiliserons dans cette recherche, à savoir : la justice distributive (perception de justice de distribution des ressources en termes de proportionnalité entre les rétributions et les contributions et donc ainsi dans notre cas la proportionnalité du rapport compétence/rémunération), la justice procédurale (perception de la justice dans les règles et les procédures mises en application et conditionnant les décisions de distribution des éléments de la rétribution globale dont la rémunération des compétences), la justice interpersonnelle (perception de la justice dans les rapports d'interactions entre le salarié et son

supérieur hiérarchique au regard des critères de respect et de dignité envers les décisions d'évaluation, de validation et d'allocations des rémunérations des compétences) et la justice informationnelle (perception de la justice dans la communication des informations sur les pratiques de rétribution relative aux récompenses des compétences mobilisées). La justice organisationnelle reflète le jugement de justice ou d'injustice que le salarié porte face à une ou à plusieurs dimensions de cette théorie envers le management des rémunérations. Dans cette perspective, cette recherche analysera le décalage entre les pratiques salariales adoptées par l'entreprise publique et les perceptions des salariés vis-à-vis de la rémunération des compétences afin d'envisager des actions correctrices privilégiant la mobilisation des compétences par le domaine salarial sur la base des quatre facettes de la justice organisationnelle.

Sur la base de ses perspectives conceptuels nous proposons à priori le model suivant :

Schéma 1 : Déploiement des compétences à l'égard de la rémunération



Source : élaborer par nos soins

3. Design de la recherche

Dans cette recherche, nous concéderons que la démarche qualitative est appropriée lorsqu'on veut étudier un phénomène du point de vue des praticiens salariés et sur la base de leurs propres perceptions. L'étude qualitative assure la validité interne d'un travail de recherche et permet de comprendre les comportements adoptés par les salariés dans leur travail à l'égard des récompenses liées aux compétences dans un contexte réel (Drapeau, 2004). Cette recherche est appuyée sur l'étude de cas (Yin, 1994), car elles permettent d'apporter aisément des descriptions riches sur les construits étudiées et d'une manière contextualisée. En même temps, pour la récolte des données, nous nous somme basé à la fois sur les entretiens semi-directifs, l'observation non participante et la consultation de documents divers émanant directement des organismes étudiés.

L'enquête est menée dans trois entreprises publiques du secteur énergétique qui sont incitées par l'État à la performance. C'est pourquoi, ils ont engagé d'énormes investissements pour moderniser leur GRH dont l'introduction des pratiques RH orientées vers la gestion des compétences et des performances. L'intérêt de ce terrain d'enquête consiste dans l'homogénéité de la population étudiée en termes de politique salariale suite à l'uniformisation du système de rémunération dans le cadre de la modernisation du management des salaires. A ce propos, il nous semble que les cas étudiés remplissent la même catégorie conceptuelle. Ceci améliore la validité externe et assure ainsi un niveau de réplicabilité suffisant (Yin, 1994). Par ailleurs, chaque entreprise à son propre cœur de métier et ainsi donc la différence entre ses organisations réside dans les postes de travail et les compétences contributives à la performance globale.

3.1. Caractéristiques de l'échantillon

Le choix des répondants a été effectué d'une manière aléatoire (Joye, 2011) avec la prise en compte de quelques critères de diversification (classification dans la grille des salaires, âge, genre, niveau d'instruction et de statut) afin d'enrichir les données et d'obtenir une variété de cas. Le nombre des répondants a été fixé à partir du principe de la saturation (Yin, 1994). Au total, nous avons effectué 57 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h et 30 minutes. Le groupe d'agents étudié est

composé de 43 hommes et 14 femmes. Ils ont une ancienneté moyenne de 9.80 ans. 43 des répondants ont moins de 11 ans d'ancienneté et 6 plus de 20 ans. L'échantillon se décompose en outre en 15 cadres, 21 agents d'exécution et 21 agents de maitrise.

3.2. Démarche méthodologique

Au cours des entretiens, nous avons fait appel à la technique de la reformulation et de relance (Mucchielli, 1998) pour valider les propos des interviewés sur leurs témoignages d'une part et pour comprendre le sens et le lien qu'ils attribuent aux concepts dans le contenu de leurs discoures d'autre part. Après avoir retranscrit les entretiens semi-directifs sur Word, nous avons effectué un codage des données via le logiciel NVIVO 7.0 pour opérer une analyse de contenu en premier temps et une analyse conjoint dans un deuxième temps.

L'analyse de contenu a pour objectif d'étudier le pouvoir de la rémunération à inciter les salariés à mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation des performances au travail. Pour la compréhension des effets de la rémunération sur la mobilisation des compétences des à partir du point de vue des interviewés, on a suivie la démarche de Strauss & Corbin (1990) et Mbengue & Vandangeon-Derumez (2007) à travers le repérage des-conditions causales qui sont identifiées par les questions suivantes : Parce que ? Alors que ? À cause de ? Jusqu'à ce que ?, etc. Cette manière permet de s'imprégner des représentations et des spécificités du terrain que leur donnent les interviewés.

L'analyse conjointe est une méthode qui permet d'identifier le système de valeurs d'un individu à travers l'analyse des compromis qu'il effectue en situation de choix. Elle est utilisée en particulier en marketing et jusqu'à présent peu utilisé en GRH. Cette méthode offre la possibilité d'étudier les préférences des salariés à l'égard des pratiques salariales (Guillot-Soulez & Soulez, 2011) sur l'aspect de développement et d'utilisation des compétences. L'objectif de l'analyse conjoint est de proposer des solutions pour améliorer le domaine des salaires en analysant le système de valeurs des salariés attribué aux facettes de la justice organisationnelle. Dans cette recherche, on a demandé d'abord le salarié à travers l'entretien à choisir entre les alternatives complexes et multi-attributs, dans notre cas les quatres facettes de la justice organisationnelle et par la suite on lui a demandé d'effectuer un jugement global sur les valeurs relatives de ces attributs.

Les verbatims sont non seulement arrangés en fonction des pratiques salariales, mais également par rapport au caractère favorable ou défavorable de l'argument sur l'utilisation des compétences en contrepartie d'une reconnaissance tangible. Le tableau 1 ci-dessous illustre quelques extraits sur les catégories et les sous-catégories construites par l'option hiérarchie de nœuds sous NVIVO.

Tableau I : Extraits des codes sous NVIVO

Catégorie et sous-catégorie correspondantes	**Verbatims**
Le salaire de base et les compléments salariaux L'utilisation des compétences Défavorable	« *On accède au poste de travail par le biais du diplôme. Le salaire de base n'est pas déterminé sur ce qu'on dispose comme compétence, c'est par rapport au grade du poste. Chaque agent a la catégorie du post qu'il assure le fonctionnement. Les autres éléments comme l'insalubrité, l'astreinte, les heures supplémentaires, la responsabilité, celles-ci ne sont pas octroyés pour ce qu'on maitrise comme savoir-faire ou savoir-être, c'est pour les conditions du travail. Les compétences sont prises en considération pour calculer le taux des primes individuelles et collectives. Elle est aussi utilisée dans l'évaluation de fin d'année pour choisir les agents pour la promotion.* »
La rémunération variable (les primes individuelles, collectives et relatives aux performances de l'entreprise) L'utilisation des compétences Défavorable	*« à propos de ce qui est variable, notre salaire est presque fixe. Toutes les personnes qui ont le même poste sont rémunérés de la même manière quelles que soient les compétences mobilisées pour réaliser un travail performant. Il n'y a pas de grande différence entre toi et l'autre, car on n'est pas évalué convenablement, il y a des normes, mais on ne les utilise pas pour reconnaitre les compétences. Dans certaines situations on développe les compétences et on les utilise pour donner le meilleur de nous-*

	mêmes, mais il n'y a pas de récompense en parallèle. Il y a autre chose (réflexion) parfois quand tu vois que d'autres personnes qui n'ont rien fait et ils sont mieux rémunérés que toi qui se casse la tête et sans être reconnue, parce que tu vas toujours être stagné dans le salaire et c'est que les échelons de l'ancienneté qui bouge automatiquement. Alors, pourquoi bon ! développer des compétences non reconnues ! »
Action correctrice envers la gestion de la rémunération liée aux compétences pour favoriser le plein-emploi des compétences individuelles	*« Les solutions ! elles sont là ! les règles d'évaluation existent, mais l'application on ne la voit pas, on doit appliquer les normes relatives à la reconnaissance et à la récompense des compétences, (réflexion), car les compétences sont très utiles pour améliorer la performance de notre travail, pour évaluer ce qu'on réalise comme performance et pour faire la différence entre les agents notamment en termes de récompense. Les compétences ont un caractère décisif pour comprendre les variations de la performance entre les agents. Eh ! La compétence est très importance. Les managers sont aussi responsables de l'évaluation qui doit être juste. On est là pour valoriser nos compétences par la bonne manière. »*

Source : Réalisé par nos soins à partir de l'option encodage du texte au nœud sous NVIVO

4. Résultats et discussions

4.1. Principaux résultats

Il ressort de l'analyse des entretiens que la politique de rémunération des entreprises étudiées repose sur la détermination du salaire en fonction de la qualification et du poste occupé. Quant aux compétences, elles sont intégrées dans les dispositifs d'évaluation périodique comme critère pour attribuer les primes individuelles, collectives et organisationnelle. L'objectif de ces formes de rémunération est de motiver le salarié à mobiliser ses compétences en vue d'atteindre des performances futures d'un côté et de satisfaire ses besoins en termes de récompense d'un autre côté. La rémunération des salariés de ses entreprises est centrée sur les éléments fixes de la rémunération (le salaire de base, l'ancienneté et les compléments salariaux). La part du salaire variable est extrêmement faible, alors les entretiens révèlent que les répondants accordent de l'importance aux éléments variables de la rémunération et attendent une différenciation fondée sur la reconnaissance et la récompense des compétences contributives à la réalisation des performances.

Les cas interviewés ont la croyance que leurs compétences déployées conduisent à atteindre le niveau des performances souhaitées par l'employeur. Ceci motive les collaborateurs à mobiliser leurs compétences pour atteindre les résultats organisationnels. Sur cette observation, la première condition attentes compétences-performance de la théorie des attentes est remplie au regard de la mobilisation des compétences. Quant à la deuxième dimension relative aux attentes compétences-performance-rémunération, c'est-à-dire que la réalisation des résultats souhaités par l'employeur en mobilisant les compétences requises, amène à l'obtention d'une récompense adéquate, celle-ci pousse les salariés à mobiliser leurs compétences. Cependant, ce constat est associé qu'aux éléments variables de la rémunération et spécifiquement celles liées à la rétribution des performances, car elles intègrent le critère de compétence pour déterminer ces éléments de salaire. En effet, les salariés attribuent une grande importance à ces formes de rétribution. La valeur ou valence accordée à ces éléments salariaux incite les salariés à la mobilisation des compétences et à la réalisation des performances quand la rétribution de ces éléments prend en considération la satisfaction du besoin de récompense des compétences et particulièrement en termes de justice interpersonnelle et procédurale. Ces deux perceptions sont les plus citées par les répondants par rapport à la justice distributive et informationnelle. Les deux perceptions de justice interpersonnelle et procédurale conditionnent l'efficacité de la rémunération relative à la récompense des compétences. Selon les cas interviewés, la manière dont sont évaluées les compétences et la non-application des procédures qui les régissent, procure chez eux un sentiment d'injustice qui défavorise le plein-emploi des compétences et la réalisation des niveaux supérieurs de performances au travail.

Les résultats indiquent que les salariés sont très sensibles à l'appréciation faite par les responsables et à la mise en application des règles relatives à la distribution des ressources tangibles notamment celle qui prend en considération les compétences. Pour les cas interviewés, les primes et la promotion sont accordées sur la base d'un jugement subjectif de performances antérieures et les règles de l'art ne sont pas appliquées convenablement pour statuer sur les compétences mobilisées. Ceci influence sur la compétence et la performance au travail et crée un rapport conflictuel entre salarié et son supérieur hiérarchique à cause de l'appréciation subjective au risque d'injustice dans la distribution des ressources relatives à la récompense des compétences et des performances. La perception d'injustice sur les deux facettes de la justice organisationnelle, à savoir interpersonnelle et procédurale, pousse les salariés à adopter un comportement déviant et un engagement minimale pour réduire le sentiment d'injustice.

À partir de ses résultats, l'organisation publique concernée par notre étude de cas est censée repenser sa posture et d'amorcer des actions correctrices sur les points sensibles évoqués dans cette étude. En effet, cette recherche a permis d'identifier des solutions sur la base de l'analyse du système de valeurs des interviewées attribué aux différentes formes de justice perçue en termes de récompense des compétences. Les responsables ont intérêt à mieux se préoccuper de leurs relations interpersonnelles avec leurs subordonnés, et agir sur la base des procédures formelles régissant la distribution et le traitement des éléments de la rémunération notamment celles liées à la reconnaissance des compétences et aux performances. Les pratiques de rétribution doivent être fondées sur une évaluation équitable et une rémunération stimulante pour capitaliser le potentiel humain.

4.2. Discussions

Le système de rémunération des entreprises en cas d'étude est centré sur la partie fixe. Il est uniforme et standard par segment de catégorie socioprofessionnelle. Ce système reste fondé sur une logique de poste et de qualification. La politique salariale des entreprises concernées par l'étude relève de la culture égalitariste et du modèle à statut (Martory & Crozet, 2016). Les mécanismes traditionnels de la rétribution liée au poste sont inefficaces pour le succès de la rémunération des compétences (Léné A., 2008). Le mode de récompense est loin d'être considéré comme rémunération des compétences au profil d'emploi individualisé (Marbach, 1996) même s'il est centré sur les éléments variables de la rémunération. La rétribution des compétences nécessite une personnalisation axée sur la justice et l'équité souhaitée par les salariés.

Les cas interviewés soulignent le manque de reconnaissance des compétences, alors, qu'ils donnent une grande importance à la récompense des compétences contributives au succès de leur travail. Ils s'attendent à être rémunérés équitablement en fonction de leurs compétences et performances afin de tenir compte de leurs contributions différentielles. Dans se sens, dans le rapport d'échange compétence/rémunération, les cas interviewés donnent une grande importance à deux dimensions de justice, à savoir interpersonnelle et procédurale par rapport au traitement des éléments variables de la rémunération qui tient en considération de la reconnaissance des compétences. Dans la logique des compétences, les entreprises ont intérêt à repenser leurs politiques rémunératoires, de définir des critères de rétribution des compétences et veiller à la transparence et l'adéquation de ces critères (Trabelsi & Berre, 2009). Comme dans l'incertitude et les difficultés d'application de la rémunération fondée sur les compétences, les salariés adoptent un comportement déviant visant à réduire les risques à propos de la récompense de la mobilisation des compétences. Dans ce cas le système de rémunération des compétences peut « *basculer d'un «contrat relationnel» de long terme fondé sur l'implication et la loyauté des salariés à un «contrat transactionnel» de court terme qui se maintient avec un engagement minimal du salarié* » (Léné, 2008).

Dans le cadre de la modernisation du management des ressources humaines et de l'adoption des pratiques salariales qui se veulent orientées vers la récompense des compétences, l'organisation est censée valider et valoriser les compétences qui contribuent à la réalisation des performances. Dans se sens, l'entreprise est confrontée à la diversité des attentes en termes de reconnaissance de compétences (Peretti & Alis, 2005; Peretti M. J., 2006). Ce qui « *implique une définition des indicateurs qui amènent à différencier les potentiels des individus et des niveaux qu'ils peuvent atteindre* » (Peretti J. M., 2009, p. 394). Une fois mise en œuvre, l'entreprise doit garantir l'application des procédures qui ont pour objectifs de développer et récompenser la contribution de chaque individu (Peretti & Igalens, 2016).

Conclusion

La rémunération des compétences, est une thématique importante en GRH et aux yeux des salariés qui développent leurs capacités et compétences au service de la performance. Cette recherche a voulu apporter d'abord des éléments de réponse sur les caractéristiques des pratiques salariales orientées vers la récompense des compétences. Ensuite, elle a souhaité examiner la capacité du système de rémunération à mobiliser les compétences détenues par les salariés et d'expliquer ce qui empêche dans le management des rémunérations le salarié à utiliser ses compétences. Enfin, cette étude a tenté de repérer des actions correctrices pour le management des salaires sur la base des suggestions des acteurs praticiens pour susciter la mobilisation des compétences nécessaires à la réalisation des niveaux supérieurs de performances. Tout cela en se basant sur les dimensions de la justice organisationnelle et les perspectives de la théorie des attentes.

Cette recherche à un apport sur le plan théorique et managérial. Sur le plan théorique, cette étude vient d'explorer d'une manière explicite le concept de compétence dans les perspectives de la théorie des attentes comme suggérer par Klarsfeld (2000), car l'effort à lui seul ne suffit pas à la réalisation des performances. Il est nécessaire d'associer aux efforts les compétences adéquates. En effet, si le salarié pense que ses compétences sont insuffisantes, il ne fournira pas d'effort et donc ainsi les performances ne seront pas réalisées (Klarsfeld, 2000). Cette recherche complète les travaux antérieurs sur l'analyse des pratiques salariales sur la base des facettes de la justice organisationnelle (Brillet, Coutelle, & Hulin, 2013; Mesrar, 2009) dans les organisations publiques (St-Onge & Buisson, 2012) et qui suggèrent la démarche qualitative comme voie de recherche (Fall, 2014).

L'apport managérial de cette recherche se manifeste autour de l'utilisation de la rémunération comme outil de pilotage des compétences individuelles au travail. Ceci en dotant les praticiens des informations concernant l'efficacité de la rémunération à mobiliser les compétences individuelles en se basant sur la justice perçue par les agents publics. En effet, cette recherche a permis d'obtenir des informations ciblées quant à l'utilisation des compétences à l'égard des récompenses. L'étude a tenté également de dégager des actions correctrices sur la base des perceptions des agents et susceptibles d'être amorcées dans le domaine des salaires pour favoriser le plein-emploi des compétences au service des résultats organisationnels. En occurrence, les managers publics sont censés repenser la qualité des échanges interpersonnels en termes d'évaluation et de validation des compétences et de mettre en application les règles de l'art qui régissent la récompense des compétences.

Cependant, la subjectivité ne peut pas résoudre aisément tous les problèmes (Arca & Caravita, 1933) car elle limite la validité du travail de recherche. L'échantillon de la démarche qualitative n'est pas représentatif de l'ensemble de la population de salariés des entreprises qui constituent le secteur énergétique. Ceci limite ainsi la représentation des données et des résultats. C'est pourquoi, dans la continuité de cette étude**,** nous envisageons un prolongement de l'enquête en visant un nombre de répondants plus élevé dans les organisations en cas d'étude. Il serait donc judicieux de continuer la recherche sur la base d'une démarche quantitative à travers l'administration d'un questionnaire assurant ainsi l'objectivité, la généralisation statistique et la modélisation du projet de recherche via méthodes d'équation structurelle.

Bibliographie

Alain, K., & Saint-onge, S. (2006). La rémunération des compétences : théorie et pratique. In Politiques et pratiques pour les années 2000, Peretti Jean-Marie, Roussel Patrice, Eds Vuibert, 65-80.
Arca, M., & Caravita, S. (1933). Le constructivisme ne résout pas tous les problèmes. ASTER N° 16. Modèles pédagogiques 1. INRP, Paris, 77-101.
Arnaud, S., Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2008). Un marketing gestionnaire des personnes: implications et enjeux. 19ème Congrès de l'AGRH, 01-19.
Belghanami, W. N. (2016). L'incorporation des compétences au processus de performance le cas de SDO Bechar Rural. Journal of Milev Research and Studies, pp. 05-31.
Belghanami, W. N. (2013). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise. Magister en Management. Option: Stratégie. Université d'Oran.
Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. Revue de gestion des ressources humaines, 03/ (N° 89), 03-18.
Campoy E., Madouf E., Mazouli K., Neveu V. (2011). Gestion des ressources humaines. Paris: Pearson.
Cohen A., Soulier S. (2004). Manager par les compétences. Paris: LIAISONS.

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination. Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III.
Condomines, B., & Hennequin, E. (2014). Studying sensitive issues: the contributions of a mixed approach. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, no 5, 03-19.
Condomines, B., Hennequin, E., & Borteyrou, X. (2015). Détection des compétences managériales. Quels sont les atouts du modèle analogique ? Revue française de gestion, (6), 49-67.
Drapeau, M. (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. Pratiques psychologiques, vol. 10, no 1, 79-86.
Dejoux C., Dietrich A. (2005). Management par les compétences : Le cas Manpower - Collection Gestion appliquée. France: Pearson.
Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. Relations industrielles/industrial relations, vol. 69, 709-731.
Fall, A., & Roussel, P. (2016). L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail: le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue. Revue de GRH, no 3, 65-87.
Khiat, A. (2004). Le culturel : terrain d'intervention pour une GRH performante. Le cas algérien. Actes de la 13eme journée africaine de R.H, Tunis.
Khiat, A. (2011, Mars 10). Le métier Ressources Humaines en souffrance dans l'entreprise algérienne : Essai de compréhension. 11ème Rencontres sur la prospective des métiers : Quel Management des Ressources Humaines demain ? Paris, La Défense, France.
Klarsfeld, A. (2000). Décrire et comprendre une instrumentation de rémunération des compétences: une approche en termes de rationalité limitée. Thèse de doctorat. Thèse en Sciences de Gestion, Université d'aix-Marseille III.
Léné, A. (2008). Rémunérer les compétences, l'entreprise peut-elle tenir ses promesses ? Revue française de gestion, no 4, 51-69.
Maizeray, L., & Sciberras, A. (2016). Une politique, des actions. Que pensent les collaborateurs concernés par la dimension handicap de la diversité. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements, (Vol. XXII), 229-249.
Marbach, V. (1996). Rémunération des compétences: proposition de typologie. GREGOR, IAE de Paris, 01-22.
Martory, B., & Crozet, D. (2016). Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performances. Paris: 9ème édition Dunod.
Mesrar Elmire, A. (2009). Les conditions d'efficacité de la rémunération des compétences : l'apport de la théorie de la justice organisationnelle. Actes AGRH Toulouse, 01-23.
Parlier M., Savereux S. (2000). Reconnaître les compétences : des démarches d'entreprises. Les Cahiers de l'ANACT, n° 15.
Peretti J-M. (2009). Gestion des ressources humaines. Paris: 16e édition, Vuibert.
Peretti, J. M. (2009). Tous talentueux. Paris: Editions Eyrolles.
Peretti, J. M., & Alis, D. (2005). Tous reconnus. Paris: Éditions Organisation.
Peretti, J. M., & Igalens, J. (2016). Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils. Paris: Editions Eyrolles.
Peretti, M. J. (2006). Tous différents. Paris: Éditions Organisation.
Saint-Onge, S. (1998). Rémunération des compétences: où en sommes-nous ? Revue internationale de gestion, vol. 23, no 4, 24-33.
Simon, A., Fall, A., & Carassus, D. (2015). La construction d'un baromètre pour mesurer la «performance RH» en milieu public: une application dans le contexte local. Gestion et management public, vol. 3, no 1, 05-31.
St-Onge, S., & Buisson, M.-L. (2012). La rémunération au mérite dans le secteur public: bilan des connaissances et avenues de recherche. Management international/International Management/Gestiòn Internacional, vol. 16, no 3, 75-91.
St-Onge, S., Haines III, V. Y., Aubin, I., Rousseau, C., & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. Gestion 2005/2 (Vol. 30), 30(2) (89-101), 89-101.
Taibi, G., & Amari, S. E. (2015). La question des compétences dans l'entreprise publique algérienne : étude de cas de la Sonelgaz. Revue des sciences économiques et de gestion. N°09, pp. 47-71.
Trabelsi, Y., & Berre, M. L. (2009). L'impact des rémunérations perçues sur l'engagement organisationnel tridimensionnel des «knowledge workers». Revue de gestion des ressources humaines, no 3, 37-53.
Yin, R. (1994). Case study research, design and methods. 2nd. Newbury Park, Sage Publications.

LA SPECIFICITE DES PRATIQUES RH SOCIALEMENT RESPONSABLES AU CONTEXTE DES PME AU MAROC : UNE ANALYSE PERCEPTUELLE DU DIRIGEANT. LES ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE DE CAS

Rachida JALLAL
Professeure Habilitée et Consultante RH
Laboratoire de Recherche GECIAS : Gestion des Compétences, des Innovations Entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock
Université Hassan II Casablanca, Maroc.
Rachida_jallal@yahoo.fr

Adil CHERKAOUI
Doctorant ès Sciences de Gestion
Laboratoire de Recherche GECIAS : Gestion des Compétences, des Innovations Entrepreneuriales et des Aspects Sociaux des Organisations
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock
Université Hassan II Casablanca, Maroc.
Cherkaoui.adil.casa@gmail.com

Résumé :
A l'ère de la COP 22 abritée par le Maroc, la problématique de l'engagement RSE constitue de plus en plus une thématique d'actualité à l'échelle nationale. En effet, la responsabilité sociale a toujours existé dans l'acte d'entreprendre. Toutefois, une évolution a fait de la RSE aujourd'hui un concept, une pratique voire une démarche autrement plus développée. Elle n'est nullement l'apanage des seules grandes entreprises. En effet, les PME seraient aussi concernées par ses enjeux. Néanmoins, la RSE ne peut se penser indépendamment du contexte dans lequel l'entreprise est ancrée. L'assise locale des PME amène le dirigeant à posséder une responsabilité sociale de proximité.
Le présent papier essaie de montrer la spécificité des pratiques responsables dans les PME notamment dans leurs dimensions sociales et ce à travers une étude de cas à visée exploratoire et compréhensive. Les enseignements tirés d'une telle étude est que la compréhension de la RSE et son appropriation au niveau des PME est essentiellement intuitive. Elle est étroitement liée au système de valeurs du dirigeant. De même, l'ancrage territorial des PME amène le dirigeant à pratiquer une RSE de proximité puisqu'elle représente une réalité contextualisée.

Mots-clés : RSE, PME, Pratiques responsables, Dirigeant-propriétaire, territoire, proximité.

Introduction :
Le mouvement de la RSE a pris naissance dans les années 1950 aux Etats-Unis bien avant qu'il n'apparaisse en Europe dans les années 1990. Ce concept de RSE a reçu et continue à recevoir des acceptions plurielles émanant d'institutions et de personnes appartenant à des champs et milieux divers (universitaires, experts, hommes d'affaires, instances, associations, etc.). En effet et depuis la publication de l'ouvrage de Howard Bowen (1953), considéré comme le père fondateur de ce

mouvement, plusieurs définitions ont été formulées. Celles-ci traduisent des visions différentes du champ couvert par la RSE. En revanche et jusqu'à ce jour aucune définition ne semble avoir le consensus à l'échelle mondiale. En ce sens, la pluralité des représentations des uns et des autres à ce sujet, rend très difficile de soutenir une réflexion universelle (Cherkaoui & Bennis-Bennani, 2015)**.**
Dans cette lancée, 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.
La RSE n'est pas l'affaire des seules grandes entreprises. En effet, les PME seraient aussi concernées par ses enjeux, voire ses interpellations à caractère social, sociétal et environnemental. En revanche, la RSE ne peut s'appréhender indépendamment du contexte dans lequel l'entreprise évolue.
L'objectif de ce travail est d'explorer la question de l'influence des facteurs contextuels et individuels sur l'engagement responsable des PME marocaines.
Le présent papier aborde ainsi la spécificité des pratiques responsables dans les PME notamment dans leurs dimensions sociales en identifiant les facteurs contextuels et individuels corrélés à la mise en œuvre de ces pratiques et ce à travers une étude de cas à visée exploratoire et compréhensive.

1. Cadre conceptuel de la recherche :

1.1. L'engagement RSE : Quelles spécificités pour les PME ?

De nos jours, plusieurs travaux de recherche portent sur l'engagement RSE en contexte des PME (Labelle et Aka, 2009 ; Luetkenhorst, 2004 ; Spence, 2005 ; Murillo et Lozano (2006) ; Cornet et El Abboubi, 2010 ; Labelle, 2015 ; Cherkaoui, 2016a et b). Bien qu'ils s'inscrivent dans des contextes géographiques, sociaux et culturels différents, un consensus général semble se dessiner sur la pertinence de la RSE dans la PME.
Tout d'abord, Jenkins (2004) suggère une nouvelle interprétation de la RSE plus pertinente pour les PME ; Ensuite, Spence L. (2007) plaide pour un développement d'études spécifiques sur la RSE et la PME ; Murillo et Lozano (2006), quant à eux, soulignent la nécessité de développer une terminologie de la RSE établie sur le langage et les pratiques de la PME. Lapointe et Gendron (2004) appréhendent la RSE comme un enjeu vital dans la PME. Enfin, Cherkaoui (2016 a et b) constate que la taille influence considérablement le degré d'appropriation des pratiques RSE dans le contexte des PME (distinguant ainsi entre TPE, PE et ME). En effet, plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'entreprise marocaine est imprégnée de la RSE et tend à la prendre en considération.
De là, les travaux de ces chercheurs et bien d'autres montrent qu'un transfert de la grande entreprise à la PME des théories et pratiques associées à la RSE, devrait se faire avec prudence, car la PME a des spécificités.
Dans cette lancée, l'appropriation des démarches RSE peut prendre différentes formes selon la taille de l'entreprise (Cornet et El Abboubi, 2010), elle se manifeste dans les PME à travers, entre autres, l'ancrage territorial voire l'implication dans les communautés locales, l'amélioration du bien-être du personnel ou de la sécurité au travail (Dupuis et Le Bas, 2010).

Mentionnons que dans ces travaux de recherche, la taille est appréhendée en termes d'effectifs et/ou du chiffre d'affaires, comme deux principales variables permettant la distinction d'une PME par rapport à une grande entreprise[215].

Dans le contexte des PME, la survie constitue souvent l'objectif prioritaire du dirigeant et un processus de labellisation RSE peut s'avérer couteux pour un engagement dans cette démarche. Pour les dirigeants des PME, la responsabilité de l'entreprise est à la base, de nature exclusivement économique puisqu'elle est tenue de maintenir sa survie et sa pérennité dans un contexte hyperconcurrentiel. Seule cette pérennité garantit le maintien des emplois créés et éventuellement la création d'autres (Cherkaoui, 2016 a).

Dans le même ordre d'idées, l'assise locale d'une PME peut, sous certaines conditions, présenter des atouts pour l'appropriation des démarches RSE, du fait des liens étroits (physiques, culturels et affectifs) qui peuvent s'instaurer facilement avec le territoire et ses parties prenantes. De plus, une assise locale suppose une relation avec les acteurs du territoire, inscrite dans la durée, ce qui est propice à la démarche RSE (Delchet, 2007).

Une autre spécificité des PME, la proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs aussi bien internes qu'externes. Au niveau interne, le faible niveau hiérarchique entre le dirigeant et ses salariés lui confère une certaine flexibilité dans leur gestion. Le dirigeant intègre continuellement les préoccupations de ses employés au quotidien (Farvaque N., Lefebvre M., 2010). En externe, les contacts avec les partenaires des PME (clients, fournisseurs, distributeurs…) sont directs, appartenant à un même territoire. Cette proximité avec le contexte d'affaires et le territoire permet d'interpréter facilement les signaux de l'environnement, de s'adapter voire même d'anticiper les changements qui surviennent.

1.2. Quel rôle pour le dirigeant ?

Le rôle central du dirigeant de la PME a été souligné par plusieurs travaux dans la littérature relative à cette catégorie d'entreprises (Berger-Douce, 2008 ; Lapointe et Gendron, 2005). En effet, Gabriel et al. (2012) démontrent, à travers une recherche intervention, la volonté des PME d'intégrerunedémarchedeRSE.Considéréecommeunesortedecultureorganisationnelle, les auteurs montrent que son intégration dans la PME relève généralement de la volonté 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 (par rapport à la Grande Entreprise). La littérature relative à la recherche sur la PME relève son importance (Julien P.-A., Marchesnay M., 1992).

En effet, les études sur le dirigeant de la PME cherchent 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).

Les PME de par leurs caractéristiques, se distinguent par la prédominance du dirigeant dans le choix et les stratégies à mettre en place. Les PME ont tendance à avoir un style personnalisé de gestion à travers les caractéristiques psychologiques du dirigeant (sa personnalité), qui peut avoir une influence sur l'approche de l'entreprise en matière de RSE (Castro, 2002).

L'appropriation des pratiques RSE est liée aux valeurs et à la personnalité du dirigeant. Les facteurs individuels tels que le genre, le niveau d'instruction ainsi que les valeurs et croyances des dirigeants constituent des déterminants de l'engagement responsable des PME (Cherkaoui, 2016 c). L'éthique personnelle du dirigeant est prépondérante en matière d'engagement dans la RSE dans le cadre des PME (Petschow, 2001 ; Murillo et Lozano, 2006).

Toutefois, la non-intégration de la RSE en PME ne relève pas uniquement de la personnalité du dirigeant, mais aussi de certains facteurs comme l'incompréhension du concept, la difficulté d'opérationnaliser les cadres normatifs (Norme ISO 26000, Charte RSE de la CGEM, Normes GRI …), souvent inadaptés à la réalité des PME, la faiblesse des ressources financières d'une telle catégorie (insuffisance de fonds propres et recours à l'endettement) ou encore le manque de compétences appropriées[216].

---

[215] Au Maroc, le critère retenu pour la classification des PME est celui adopté par Maroc PME (l'ancienne ANPME : Agence Nationale de la Promotion des PME) en matière d'octroi des programmes d'appui dédiés à cette catégorie d'entreprises. 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 MAD, 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 MAD.

[216] Confère les travaux de Cherkaoui (2016 c) sur les facteurs susceptibles de déterminer l'engagement RSE des entreprises au-delà de ceux liés au profil du chef d'entreprise.

2. Cadre empirique de la recherche :

2.1. Méthodologie de l'étude :

Dans une posture interprétativiste, nous cherchons à comprendre une réalité sociale telle qu'elle est vécue par ses acteurs. Une telle posture se fonde sur une hypothèse relativiste de la nature de la réalité avec une vision intentionnelle du monde. De là, le chercheur essayera de comprendre le sens de la réalité et de la représenter en fonction des interactions entre les acteurs dans des contextes particuliers. La connaissance produite est de ce fait totalement subjective et contextualisée. Elle n'obéit pas à une logique universelle, voire immuable telle qu'elle a été défendue par les positivistes.
De ce fait, l'objectif de cette étude est de comprendre comme une PME adopte des pratiques RH socialement responsables en vertu des valeurs, croyances et perceptions de son dirigeant-propriétaire.
Ainsi, l'approche qualitative a été privilégiée à travers la méthodologie de l'étude de cas unique à visée compréhensive telle qu'elle a été formalisée par Yin (2003) ou Hlady-Rispal (2002). Dans ce sens, nous pouvons faire valoir qu'une seule étude de cas « *manque de rigueur, de comparabilité et de reproductibilité* » (Barzelay, 1993, p. 305). Toutefois, Armato et Caren (2002) suggèrent que « *le cas unique n'est pas tellement une preuve définitive, mais une occasion d'expliquer (un phénomène) »*.Dès lors, une étude de cas unique peut permettre une enquête approfondie et une description riche d'une situation qui n'exige pas expressément une comparaison intersites (Darke et al., 1998).
Ainsi, la collecte des données empiriques a été faite sur la base d'une analyse de contenu de la documentation enregistrée ainsi que par la réalisation de deux entretiens semi-directifs avec les deux dirigeants de l'entreprise étudiée d'une durée moyenne de 01H40 pour chacun.
La trame de notre guide d'entretien a été marquée par trois phases clés :

- Présentation de l'entreprise étudiée, du profil du dirigeant, de son parcours, son contexte et de ses rôles ;
- Perception du concept de la RSE par le dirigeant : les croyances et les intentions ;
- Pratiques RSE mises en place : les aspects RH mises en œuvre.

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 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 :

Focus sur le parcours et l'activité de l'entreprise :

L'entreprise étudiée est une suite logique d'un moulin que possédait le grand père du dirigeant depuis les années 1950. Il est connu par tous les opérateurs socioéconomiques et la population de Khouribga depuis cette époque. La relève a été assurée par le fils en capitalisant sur une forte réputation, un réseau relationnel dense et varié et un portefeuille client prospère.
Il s'agit d'une boulangerie-pâtisserie industrielle commercialisant du pain, de la viennoiserie, et de la pâtisserie traditionnelle marocaine. L'entreprise opère dans un marché ayant connu des bouleversements majeurs ces dernières années, avec le changement des habitudes de consommation des marocains et leur exigence en termes de qualité. En effet, la clientèle recherche actuellement des produits de plus en plus variés, que ce soit pour le pain, la viennoiserie ou la pâtisserie. Leurs choix vont vers les pains spéciaux, les viennoiseries sophistiquées et la pâtisserie raffinée.

Tableau 1 : Fiche Technique de l'entreprise étudiée

Secteur d'Activité (et branches d'activités)	Boulangerie et pâtisserie industrielle
Région d'implantation	Ville Khouribga Région : Beni Mellal-Khenifra (ex Chaouia-Ouardigha)
Effectifs des Salariés :	21 (dont 14 femmes)
Effectif des responsables (managers)	2 (Hommes) : Dirigeant-Propriétaire & Co-dirigeant
CA réalisé en moyenne	Plus de 3 millions du DHS (une PE selon le classement de l'ANPME)
Caractère de l'Entreprise :	Entreprise familiale avec une propriété unique du capital social.
Profil des dirigeants :	Dirigeant 1 (H) : Bac+4 technico commercial et ancien cadre d'une multinationale (30 ans d'expérience) Dirigeant 2 (H) : Bac+5 administration des entreprises (spécialité marketing)

Source : construction des auteurs

Signalons que l'ouverture et surtout la pérennisation d'une boulangerie-pâtisserie n'est pas un « business » facile. Cela nécessite une parfaite étude des besoins des clients, une maîtrise de la chaîne de production, et une sélection soigneuse et rigoureuse des matières premières. Sans oublier un bon circuit de commercialisation et surtout des ressources humaines qualifiées.
En ce qui concerne la distribution, l'entreprise étudiée dispose de deux magasins pour la commercialisation : le premier se situant au cœur de la ville de Khouribga et le second est implanté dans un quartier en construction à fort potentiel et regroupant plus de dix cafés aux alentours. Cette implantation lui confère une certaine maitrise des ventes. En effet, la proximité des cafés augmente le potentiel de ventes des viennoiseries.
Cela étant, l'ouverture d'une boulangerie-pâtisserie industrielle est un « business » prenant, nécessitant un investissement conséquent et un fonds de roulement important. L'affaire peut générer, dès la première année, des bénéfices intéressants, d'autant qu'il n'existe pas de cahiers des charges qui régit la profession. Hormis les normes élémentaires de sécurité et d'hygiène qu'il faut respecter, l'ouverture d'une boulangerie-pâtisserie n'est soumise à aucune autre obligation.
Khouribga, territoire d'implantation de l'entreprise étudiée, est une ville du Maroc qui se situe à 120 km au sud-est de Casablanca. Fondée par les colons français dans les années 1920, cette cité minière est considérée comme la plus importante zone de production de phosphates au monde. L'Office chérifien des phosphates (OCP), la première entreprise publique du Maroc, exploite la zone minière et a longtemps été le principal (voire le seul) employeur de la région.
Cependant, l'intégration de l'activité minière dans son environnement économique, social et territorial est restée limitée, celle n'ayant pas « drainé aussi bien en amont qu'en aval des activités complémentaires »
Les TPME et le secteur informel représentent l'écrasante majorité du tissu économique dynamisé, pour une grande part, par les transferts des résidents marocains à l'étranger, la région étant une région d'émigration importante. Les TPME ont ainsi un rôle majeur en matière de développement économique du territoire dans la mesure où elles sont à la source de sa dynamique économique et surtout sur le plan des créations d'emplois locaux[217].
Ceci dit, l'entreprise étudiée, est le fruit d'une longue réflexion sur les manières d'organiser le travail, les locaux. Les changements se font au quotidien, car le dirigeant adapte le rythme en fonction du niveau de la production. Bien entendu, *« l'accroissement du rythme de production s'accompagne par le respect permanent des quotas horaires imposés par la législation du travail au Maroc* » nous a affirmé le dirigeant. « *Notre entreprise est connue d'ailleurs par les clients eux-mêmes comme respectant les salariés* » ajoute-t-il.
L'entreprise possède un organigramme non formalisé mais que le dirigeant tient particulièrement à conserver. Il délègue les tâches pour éviter la saturation des employés.
L'entreprise s'inscrit dans une stratégie d'extension d'activités visant l'élargissement des segments-clients ainsi que l'offre commerciale. Elle s'investit dans la modernisation de ses appareils de production ainsi que l'amélioration des procédés de production sans autant réduire le nombre d'emplois créé. Dans

[217] Le taux de chômage de la région Chaouia-Ouardigha s'est situé à 5,4% et 5,9% respectivement en 2014 et 2013 selon les statistiques du Haut Commissariat du plan dont celui relatif aux femmes est de 6,9% (2014) et 8,8%(2013). De là, la problématique de l'emploi, surtout des femmes, s'impose dans la région en question.

ce sens, le dirigeant est conscient de l'importance du maintien des emplois et de la création de nouveaux eu égard aux spécificités socioéconomiques du territoire dans lequel l'entreprise est implantée.
« *Dans la mesure du possible nous évitons de faire faire par des machines ce qui peut être fait par l'être humain, car nous sommes conscients que nous sommes créateurs d'emplois. Aujourd'hui d'ailleurs, nous nous penchons sur une extension d'activités qui sera elle aussi créatrice d'emplois* » précise-t-il.
De telles orientations sont l'aboutissement aussi des besoins liés à la nature de l'activité économique menée par cette entreprise. « *Nous avons fait le choix d'un positionnement particulier pour le secteur, car nous produisons un produit traditionnel et non pas subventionné. Ceci nécessite donc un personnel nombreux »* précise le dirigeant.

Le parcours des dirigeants :

L'entreprise est dirigée par deux personnes : un père et son fils.
La première personne, père et propriétaire de l'affaire, dispose d'une expérience de 30 ans, passés au sein d'une multinationale de la grande distribution en France. Cette personne, marocaine, originaire de Khouribga même et a grimpé les échelons de cette multinationale jusqu'au statut de cadre et gestionnaire de stocks d'un des plus gros entrepôts.
La seconde personne, co-dirigeant et fils du propriétaire, est diplômée d'un master en marketing et administration des entreprises, d'une école supérieure marocaine et avant même il avait étudié l'espagnol en France où il a eu une licence de l'université Paris Sorbonne. Avant de codiriger cette entreprise, il y passait déjà tous ses week-ends et toutes ses vacances, connaissant donc l'entreprise et ses partenaires sociaux et sociétaux (employés, fournisseurs, clients, autorités…).
« *La création de cette entreprise a été pour nous un moyen de faire un retour aux sources et en même temps de participer au changement du pays. Nous avons voulu saisir l'opportunité que nous avions de créer ce qui n'existait pas, dans un pays en changement. Nous ne partions pas en totale terre inconnue de par le passé de notre famille et du fait que nous soyons originaires de Khouribga* » précise le co-dirigeant.

Rôles et responsabilités des dirigeants :

Le co-dirigeant est responsable du personnel, de leurs affectations, de la production et des stocks. Il est présent tous les jours et adopte un système managérial semi autoritaire, semi participatif qui diffère selon les âges et le niveau de maturité de tout à chacun, car le personnel de l'entreprise est très hétérogène concernant le niveau d'éducation.
Le style du management adopté est de type paternaliste puisque le co-dirigeant dispose d'une autorité incontestée et entretient des relations de proximité avec ses subordonnés. Il prend les décisions et utilise un système de récompenses et de sanctions comme moyen de motivation. Sans oublier que le bien-être des salariés est pris en considération.
« *J'assure d'autre part le rôle de manager car je suis le relais entre le dirigeant et les employés. Mon rôle reste assez difficile dans la société marocaine, car celle-ci rejette le pouvoir de l'intermédiaire. Il n'est donc pas rare que je montre beaucoup de fermeté avec quiconque défie mon autorité, hormis le dirigeant qui d'ailleurs lui-même ne montre jamais de désaccord avec moi en présence des employés* » précise-t-il.
« Je me dois cependant d'être compréhensif, à la vue des situations sociales de chacun des employés. Là est donc la difficulté d'arbitrer entre conciliation et fermeté » ajoute-t-il.
Le père, propriétaire, s'occupe de l'agrandissement de l'entreprise. Il suit de loin les décisions du co-dirigeant. Il n'a plus vraiment de rôle vis à vis des employés dans la mesure où il se concentre davantage sur la réalisation des objectifs stratégiques escomptés.

Les perceptions des finalités de l'entreprise :

Le dirigeant-propriétaire considère que la finalité principale d'une entreprise est à caractère économique étant donné qu'une entreprise se doit d'être profitable pour l'ensemble de ses partenaires sociaux et sociétaux. Seule la rentabilité économique est capable de maintenir les emplois créés et éventuellement créer d'autres dans une perspective de croissance.
« *Je pense qu'au départ la plupart des entrepreneurs pensent à deux choses : l'appât du gain et la longévité de l'entreprise. On s'investit dans une entreprise qui marche, qui possède un positionnement solide et reconnu. Une entreprise qui marche aujourd'hui est celle dont les employés donnent une bonne réputation. En contrepartie, l'employé sérieux mérite une réelle considération, une responsabilisation dans les tâches. Par contre je dois avouer que si nous voulons arriver à plus de finalités sociales, cela nécessite un réel niveau d'éducation de base. L'entreprise ne peut avancer qu'avec les personnes déjà sérieuses et impliquées* » précise le co-dirigeant.

Au niveau sociétal, l'entreprise doit être le reflet de la société dans laquelle elle est, même si cela en coûte à la vision de l'entrepreneur, tant que l'environnement macroéconomique n'aura pas changé en profondeur. L'attachement aux traditions est encore très fort. « *Chez nous, nous nous efforçons à chaque fois de rappeler que chacun doit être respecté et ce dans la même proportion qu'il soit homme ou femme. Jusqu'à présent nous n'avons pas connu de problèmes à ce niveau* » précise-t-il.

L'importance de la fonction RH et son lien avec la RSE :

L'importance du capital humain n'est pas à démontrer comme l'ont signalé les personnes interrogées. En effet, « *Le capital humain d'une entreprise même s'il n'est pas forcément à la hauteur de ce que l'on souhaite, doit être fédéré et respecté car il est l'une des vitrines de l'entreprise, et plus encore si les salariés sont du quartier, car ils sont en relation directe quotidienne avec le client* » précise le co-dirigeant.

Les dirigeants sont dans un rapport gagnant-gagnant avec les salariés. L'entreprise étant implantée dans une petite ville avec des problématiques d'emplois et de qualification spécifiques d'où l'importance pour les dirigeants d'être attentifs à leur réputation. Dans ce sens, les salariés sont "la vitrine de l'entreprise", ce qui pour les dirigeants impacte la profitabilité économique de leur entreprise.

La fonction RH est un des piliers de la pérennité et de la durabilité de l'entreprise. Elle permet d'être en permanence à l'écoute des besoins des collaborateurs en vue de maintenir leur engagement individuel mais aussi collectif, créateur de richesse et de la valeur pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

« *Dans notre entreprise, nous restons à l'écoute de nos employés et sommes compréhensifs sans pour autant oublier nos objectifs. Nous responsabilisons nos employés dans leurs tâches et leur avons expliqué le mécanisme « bonne qualité du produit – client – vente - revenus », « mauvaise qualité - pas de client - pas de vente - pas de revenus ». De ce fait, ils sont tous efficients dans leur manière de travailler. D'autre part, nous leurs avons tous octroyé la CNSS et autres cotisations et leur travail est régi par un contrat respectant la législation horaire et le droit du travail marocain* » nous a indiqué le dirigeant-propriétaire.

La fonction RH est d'autant plus importante qu'elle permet la motivation et l'implication des collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes. Au-delà du salaire, d'autres éléments rendent les employés plus attachés et reconnaissants à l'égard de leur entreprise. En effet, « *La motivation si elle n'est pas liée au salaire, elle peut être liée à l'aide extérieure apportée par l'employeur au salarié. Par exemple, une aide par connaissance pour placer les enfants du salarié dans une école. Bien sur, l'octroi rapide des prestations sociales permettent au salarié de se fixer dans l'entreprise et de sentir appartenir à un groupe social. Les employés responsables que ce soit tant au niveau de l'entreprise que mentalement ont tendance à voir la progression des ventes de l'entreprise comme justement positifs pour garder leur place. Malheureusement fort est de constater qu'un individu jeune, analphabète ou bien non responsabilisé même chez lui voit les choses négativement et se sent exploité* » conclu le co-dirigeant /responsable du personnel.

A ce sujet, « *la gestion des ressources humaines est la tâche la plus délicate, car comme je l'ai déjà dit chacun a ses différences. Plus le nombre est important plus elle est compliquée et nécessaire. Chez nous elle est donc nécessaire vu que nous dépassons déjà les 20 employés* » ajoute-t-il. Dès lors, l'appropriation de véritables pratiques RH, au-delà de la simple administration du personnel, est étroitement liée à la taille de la structure.

Le concept de RSE, quant à lui, se définit, selon ces mêmes dirigeants, comme un ensemble de responsabilités émanant d'une entreprise, à l'égard de ses employé, sa continuité, 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. Le but est d'être proactif et de faire adhérer le personnel à la vision de l'entreprise, grâce à un management participatif et valorisant pour l'entreprise. Il s'agit d'un respect mutuel entre l'entreprise et le salarié, mais aussi d'une relation de confiance et d'aide, dans l'idée toujours de fidéliser l'employé. Economiquement parlant, 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.

Ainsi et en vertu de nos divers échanges avec le dirigeant-propriétaire ainsi que son fils, une entreprise socialement responsable est celle qui pense d'abord à faire perdurer son activité le plus possible, nécessitant donc un continuel réinvestissement pour se projeter. Les projets sont créateurs d'emplois quand ils sont bien pensés. Une entreprise qui emploie est d'ailleurs mieux vue par le client, qu'une entreprise entièrement mécanisée. Cette vision est partagée par les deux dirigeants interviewés.

« *Etre socialement responsable c'est aussi participer à l'amélioration du travailleur, qui doit acquérir une expérience et pour certains d'entre eux au Maroc apprendre au moins à compter, lire et écrire. Certains de nos employés sont arrivés analphabètes et maintenant, savent au moins compter et écrire des mots basiques* » précise le dirigeant.

Enfin, « *être socialement responsable, c'est aussi respecter la culture de la ville, de la région et de la faire perdurer. Je reste convaincu que notre pays pourra s'améliorer si les marocains gardent des repères* » ajoute le co-dirigeant.
Les dirigeants considèrent que la fonction RH est un des relais de l'engagement social de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs. Les aspects sociaux relatifs au travail dans une perspective RSE n'auront lieu qu'au travers des pratiques RH socialement responsables, bien que non formalisés.
La RSE aide fortement à fidéliser le personnel et à légitimer les responsables de l'entreprise. « *Elle permet donc en mon absence ou en celle du directeur d'avoir quelqu'un qui de part le respect qui lui est octroyé puisse suivre le personnel. Elle aide à former le personnel sur l'attitude à avoir en entreprise* » précise le codirigeant.
Dans le même ordre d'idées, « *l'intérêt de la RSE reste selon moi la pérennité de l'entreprise. Celle-ci passe en effet par le respect des salariés, qui est donc reconnu lui-même par le client, car nous sommes un commerce de quartier. Hormis l'aspect réputation, il nous semble normal de devoir aider des gens dans la difficulté. Nous sommes conscient que c'est ainsi que les marocains pourront être plus heureux. Un salarié respecté et traité d'égal à égal donne souvent de meilleurs résultats et plus de considérations »* ajoute-t-il.
De là, « *notre engagement auprès des salariés passe d'abord par un respect clair et net de la loi du travail, tant au niveau droits, temps de travail et le plus possible en termes de salaires. Enfin l'engagement passe aussi par le respect de l'intégrité de chacun* » conclu-t-il.
L'entreprise n'est pas certifiée sur ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans la mesure où les dirigeants considèrent qu'une telle certification ne procurera aucun avantage à l'entreprise étant donné que les clients locaux ne sont pas très regardants sur ces considérations. « *Nous n'avons pas pensé à engager une procédure de certification de par le fait que nous n'en avons pas les moyens ni même l'idée actuelle que cela puisse se répercuter positivement sur la perception du client sur notre entreprise* » précise le co-dirigeant à ce sujet.
Ainsi, l'engagement responsable reste intuitif, limité à sa dimension sociale et imprégné sans doute, dans certaines pratiques, par son expérience de 30 ans dans une entreprise en France mais aussi par les valeurs de proximité et de solidarité de sa culture régionale et qui se traduit par les actions suivantes :

- Aides à la scolarisation des enfants des employés ;
- Aides au logement ;
- Alphabétisation de certaines employées ;
- Aménagement du temps de travail ;
- Création d'emplois locaux ;
- Financement des actions de certaines ONG et associations locales ;
- Formation continue des salariés ;
- Législation du travail respectée ;
- Management paternaliste, de proximité ;
- Paiement sans retards (dû aux partenaires externes en vertu des engagements contractuels) ;
- Prise en compte des problèmes personnels des employés ;
- Quota horaire respecté ;
- Respect des normes sociales (CNSS), aides sociales et déclaration des employés ;
- Travail par objectifs fixés au quotidien ;
- Prêts accordés aux salariés en cas de forces majeures (sans intérêt) ;
- Primes occasionnelles (lors des fêtes religieuses, mariage, nouvelle naissance, pèlerinage…).

Dès lors, le respect du droit du travail est considéré comme une forme de responsabilité sociale dans la mesure où, selon les perceptions des dirigeants interrogés, la grande majorité des PME de la région ne déclarent pas leurs salariés et recourent de plus en plus au travail informel ou du moins aux contrats atypiques ou précaires (usage abusif de l'intérim, des contrats à durée déterminée et aux contrats ANAPEC…). Selon ces mêmes dirigeants, rares sont les entreprises déclarant leurs employés avec toutes les dispositions liées à leur protection sociale (affiliation à la caisse nationale de la sécurité sociale, à l'assurance maladie obligatoire …). De là, la conformité à la législation du travail est vue comme un engagement responsable vis-à-vis de leurs salariés. Sans oublier les autres actions, non prévues par la loi, comme les aides sociales, la flexibilité des horaires de travail, la formation continue, l'alphabétisation des employés... etc.
Dans le même ordre d'idées, la création d'emplois est vue comme un engagement sociétal eu égard aux spécificités économiques du territoire dans lequel l'entreprise opère et évolue. La région étant peu diversifiée sur le plan économique avec peu d'activités et d'entreprises implantées. Sans oublier la problématique de l'emploi des jeunes et femmes non qualifiés (principalement les femmes au foyer qui prennent en charge leurs familles). « Dans un pays non industrialisé et qui ne possède pas de

technologie qui lui sont propres, le seul emploi, maitrisable et durable, est celui qui vient de la culture de ce pays » explique le co-dirigeant.

Pratiques RSE : Aspects RH dans l'entreprise

Le tableau ci-dessus synthèses les principales pratiques RH adoptées par l'entreprise étudiée et leurs portées.

Tableau 2 : Pratiques RH adoptées par l'entreprise

Pratiques RH	Description
Recrutement	Il s'agit d'une démarche intuitive consistant à déterminer le besoin et puis chercher dans l'environnement proche la personne qui correspond au profil. Le cas échéant, le recrutement se fait par recours aux diverses candidatures spontanées reçues.
Rémunération	Négociée directement entre le dirigeant et le collaborateur lors du recrutement. Elle est revue ponctuellement en fonction des performances de l'entreprise et du collaborateur.
Formation	Elle se fait sur demande émanant des employés. L'entreprise finance également des formations à l'externe de certains employés en fonction de ses besoins.
Evaluation	Elle se base sur une grille préétablie selon le poste occupé. L'évaluation intègre essentiellement les critères d'assiduité et surtout celui de la réalisation des objectifs fixés. A titre d'exemple : Niveau de productivité des femmes employées (Nombre d'articles produits et leurs qualités).
Avancement Professionnel	La promotion se fait que très rarement en fonction des besoins de l'entreprise. Toutefois, l'entreprise fait évoluer les responsabilités des employés en fonction de leur implication pour les fidéliser.

Source : Construction des auteurs

Le recrutement se fait, prioritairement, par recours à l'environnement proche en raison des critères de confiance et de proximité avec le lieu du travail. « *Nous nous adressons d'abord aux personnes proches (non pas forcément de notre famille), car la relation de confiance est beaucoup plus facile à établir. Nous sommes donc habitués à la cooptation. Le travail est clairement défini dès le premier jour de la personne et celle-ci ne doit pas habiter trop loin du lieu de travail, à la vue des horaires de travail* » précise le dirigeant.

En ce qui concerne les nouveaux salariés, lorsqu'il s'agit d'une femme, l'intégration se fait d'une manière systématique et spontanée étant donné qu'elles auront des tâches de travail qui leur sont déjà familières (faire le pain, le ménage). Le plus difficile reste la cadence de travail. « *A ce niveau- là nous avons remarqué qu'il vaut mieux laisser l'employé lui-même prendre le rythme et non pas se mettre à son niveau et être trop compréhensif. Ceci reste un test pour voir si l'employé est motivé* » signale le co-dirigeant.

La rémunération se base sur l'équité en ce sens que la grille de salaire est standardisée selon le poste occupé. Le salaire peut être négocié en fonction du profil et du poste à occuper. Elle est revue en fonction des résultats de l'entreprise et de l'employé.

« *La formation chez nous reste quotidienne car nous changeons la production très souvent, impliquant donc le fait que l'employé apprenne à être flexible et à réfléchir. Nous tentons d'améliorer les défauts de la production en permanence, et ceci oblige le salarié à être plus vigilant. Ceci n'est pas toujours aisé* » nous a expliqué le co-dirigeant.

L'entreprise finance également des formations en externe pour certains employés en fonction des besoins exprimés. « *Concernant la formation académique nous remarquons un total décalage entre ce que peuvent proposer les centres de formation professionnelle et le besoin réel au terrain* » a affirmé le co-dirigeant. De là, l'entreprise ne recourt pas aux contrats de formation proposés par l'office de la formation professionnelle et de la promotion du travail (OFPPT) en raison de l'inadéquation de l'offre de formation avec les besoins ressentis au quotidien.

L'avancement professionnel ne se fait que très rarement en raison des besoins de l'entreprise. « *Des évolutions de carrières proprement dit non, mais une évolution des responsabilités et de meilleurs revenus pour ceux qui nous resteront fidèles et qui demeureront sérieux, oui. Ceci grâce aux projets d'extension de l'entreprise que nous préparons* » explique le dirigeant à ce sujet. Dans ce sens, la réflexion se fait souvent après que la personne ait passé un certain temps dans l'entreprise car pour beaucoup d'entre elles, elles ne justifient pas de quelconques aptitudes. La responsabilisation, s'il y a lieu, vient avec le temps et le respect du salarié donné à l'entreprise.

En matière d'hygiène, le tablier, la blouse et le bonnet de cuisine sont impératifs. D'autre part, le ménage est fait trois fois par jour, sans compter les nombreuses fois où les employés passent le balai. Les

toilettes disposent toujours de savon et de papier hygiénique. Elles disposent même d'une douche pour les employés travaillant devant les fours. Les plaques de cuisson sont nettoyées au moins trois fois par semaine avec des produits adaptés. Les points de vente sont nettoyés à l'ouverture et en début d'après-midi. Au niveau de la sécurité au travail, des extincteurs sont disposés à chaque étage ainsi qu'une trousse à pharmacie.

Par ailleurs, les dirigeants considèrent qu'une formalisation des pratiques RH est très difficile eu égard à la nature de leur activité. « *Nos actions RH sont difficilement planifiables de par le caractère de l'activité. Nous travaillons à flux tendu, avec des changements à effectuer dans la production et la logistique quasi quotidiens* » nous a indiqué le co-dirigeant.

Enfin, « *s'investir pour les salariés c'est tout d'abord acquérir leur respect en retour et continuer à faire tourner l'entreprise. Mais la relation n'est pas forcément à établir de la part de l'employeur. Un salarié qui part directement dans le conflit est difficilement rattrapable. L'éducation, le savoir-vivre ne s'apprennent pas en entreprise, on ne peut qu'améliorer la personne si elle comprend là où vous voulez l'emmener. Enfin de manière générale, j'aime cette idée de participer au changement du Maroc et de donner la dignité qui revient tout à chacun* » précise le co-dirigeant.

La responsabilité sociétale de l'entreprise est au cœur du management de l'entreprise avec tous ses aspects à la fois économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Elle permet à l'entreprise de maintenir ses diverses relations avec son environnement socioéconomique tout en retenant et fidélisant les collaborateurs en interne. De là, l'entreprise doit s'investir au-delà de la simple conformité sociale vers un véritable management stratégique de la RSE dans une perspective proactive et intégrée à son organisation.

Conclusion :

L'étude de cas, présentée dans ce papier, n'a qu'une visée exploratoire. Elle a pour finalité de montrer la spécificité des pratiques responsables dans les PME notamment dans leurs dimensions sociales. En effet, la compréhension de la RSE et son appropriation au niveau de ce type d'entreprise est essentiellement intuitive. Elle est intimement liée au système de valeurs du dirigeant.

Ceci dit, les pratiques RH développées sont basées sur la notion de respect et la réputation de l'entreprise dans son environnement : les personnels sont recrutés dans les réseaux de proximité (le quartier). L'entreprise étant implantée dans une petite ville avec des problématiques d'emplois et de qualification spécifiques d'où l'importance pour les dirigeants d'être attentifs à la réputation.

Dès lors, les salariés représente "la vitrine de l'entreprise", ce qui pour les dirigeants impacte la profitabilité économique de leur entreprise. D'ailleurs, la création d'emplois locaux est considérée comme un engagement sociétal eu égard au niveau du développement économique de la région où l'entreprise est implantée.

A cela s'ajoute que la RSE ne peut se penser indépendamment du contexte dans lequel l'entreprise est ancrée. L'étude de cas montre que l'assise locale des PME amène le dirigeant à posséder une responsabilité sociale de proximité. La RSE représente une réalité fortement contextualisée.

En conclusion, cette étude de cas - bien qu'elle n'est pas étendue pour être significative - a pour intérêt d'interroger (voire de s'interroger) sur la pertinence de travaux de recherche sur la spécificité de la RSE et des pratiques RH responsables en dehors du cadre formel et normalisé plus adapté aux grandes entreprises.

Ceci est particulièrement intéressant dans le contexte marocain où la TPME constitue la majorité du tissu économique (plus de 90%) et qui de ce fait nécessite la prise en compte de leurs spécificités dans l'élaboration de programmes publics d'accompagnement pour l'opérationnalisation de la RSE dans les pratiques managériales d'une telle catégorie d'entreprises.

Bibliographie

Aka K.-J. & Labelle F. (2010), « La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou La RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années », Actes du Congrès de l'ASAC, Regina, Canada.

Andreani J., Conchon F. (2005), « Méthodes d'analyse et d'interprétation des donnés qualitatives : l'état de l'art en marketing », consultable sur : www.escpeap.net/.../marketing/2005.../Fr/ANDREANI_CONCHON.pdf

Armato M., Caren N. (2002), "Mobilizing the Single-Case Study: Doug Mcadam's Political Process and the Development of Black Insurgency", 1930–1970, Qualitative Sociology, vol. 25, n°1, p 93-103.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », Management et Avenir, (vol. 15), 5-22.
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.
Cherkaoui A. & Bennis Bennani Y. (2015), « La responsabilité sociétale de l'entreprise : un concept controversé », Revue Economie, Gestion et Société, N3 – Décembre.
Cherkaoui A. (2016a), « Perception et Sensibilité RSE des dirigeants Casablancais des PME : Un Essai Exploratoire », Actes de la 18ème université de printemps de l'audit Social, 5 et 6 Mai, ESFAM, Sofia – Bulgarie.
Cherkaoui A. (2016b), « Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais », Question(s) de management 2016/3 (n° 14), p. 13-26.
Cherkaoui A. (2016c), « Les Déterminants de l'engagement RSE des entreprises au Maroc : Proposition d'un Modèle de Recherche », Actes de la 34ème université d'été de l'audit Social, 1 et 2 Septembre, ESSEC Business School - Paris.
Commission Européenne (2002), La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, Emploi & affaires sociales, no 347.
Cornet, A. et El Abboubi, M. (2010), « La PME et les processus de certification sociale SA8000 : le cas de WebTel », Revue Internationale PME, (Vol. 23) numéro 3-4, p. 155-178.
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.
Darke P. Shanks G., Broadbent M. (1998), "Successfully Completing Case Study Research : Combining Rigour, Relevance And Pragmatism", Journal Of Information Systems, vol. 8, p. 273-289.
Delchet K., (2007), Développement durable. L'intégrer pour réussir, AFNOR, p.394.
Dupuis J., et C. Le Bas (2010), « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale. Bilan d'une enquête auprès de PME françaises », Revue Internationale PME, (Vol. 20), numéro 3-4, 2007, p. 147-164.
Farvaque N., Lefebvre M. (2010), « Les salariés de PME : d'une spécificité des relations sociales à un rapport particulier aux Prud'hommes ? », La Revue de l'Ires 2010/3 (n° 66), p. 5-34.
Gabriel P., Baret P., Schäfer P. (2012), « Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agro-alimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000 », Revue de l'Organisation Responsable (Vol. 7) / 1 .p. 18-31.
Hladay M.-Rispal., (2002), La méthode des cas : application à la recherche en gestion, De Boeck Supérieur, Paris.
Jenkins, H. (2004). A Critique of Conventional CSR Theory : An SME Perspective. Journal of General Management, 29(4), 37-57.
Julien P.-A., Marchesnay M. (1992), Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, Piccola Impresa, no 1, pp.13-42.
Labelle F. et St-Pierre J. (2015), « La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable ». Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 28, n° 1, 2015, p.157-189.
Lapointe A. et C. Gendron (2005), « La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME; option marginale ou enjeu vital ? », Les cahiers de la Chaire – collection recherche, juin.
Lapointe, A. et Gendron, C. (2004). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? 7e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, AIREPME, Montpellier, 1-14.
Luetkenhorst, W. (2004). Corporate Social Responsibility and the Development Agenda The Case for Actively Involving Small and Medium Enterprises. Intereconomics, 157-166.
Murillo, D. et Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. Journal of Business Ethics, 67, 227-240.
Spence, L. J. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five "C"s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. Business and Society Review, 112(4), 533–552.
Spence, M. (2005). PME et Développenent durable: menace ou opportunité? École de Gestion, Université d'Ottawa Document de travail. 1-18.
Yin R.-K. (2003), Case Study Research: Design And Methods, 3rd Ed., Sage Publications, Thousand oaks, NJ.

LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET L'AUDIT SOCIAL QUEL ROLE D'UN REPORTING SOCIAL ?

Abderrahman JAHMANE
Dr.en Sciences de Gestion
Chercheur Associé
Chaire ESSEC du Changement
ajahmane@gmail.com

Résumé :
Dans un contexte de globalisation des activités économiques, plusieurs paramètres contribuent à contraindre la publication d'un reporting social dans les entreprises. En effet, l'engagement de la direction générale dans un management responsable différent et nouveau, qui favorise la naissance d'une nouvelle forme d'entreprise reliant l'économique et le social, est le point de départ indispensable à un changement de paradigme vers un management social et responsable. L'essor vers l'exercice d'un management social et responsable est stimulé en outre par l'existence d'un nombre de référentiels internationaux d'audit social, renforcé par la possible mise en œuvre d'un contrôle d'une gestion contestable au travers de la présence de certaines parties prenantes (actionnaires, personnels, collectivité…). Cet élargissement du l'audit social, associé à la recherche d'une responsabilité sociale des entreprises, conduisent, ainsi, à gérer autrement. Nous empruntons successivement ces deux concepts dans la suite de notre papier dans l'objectif de présenter le rôle d'un raporting social dans la construction d'une image de l'entreprise dans un modèle de management responsable.

Mots clés : La responsabilité sociale des entreprises, l'Audit social, le reporting social, management responsable.

Introduction :
De nos jours, le chef d'une entreprise a une large responsabilité (responsabilité financière, économique, responsabilité sociale et sociétale, et responsabilité environnementale ; responsabilité stratégique…). Dans la gestion de l'entreprise, il essaye de prendre en compte les attentes de toutes les parties prenantes (internes et externes) et d'atteindre un certain niveau de performance financière, économique, sociétale, environnementale… Le calcul de la performance par des indicateurs purement financiers est de plus en plus insuffisant à répondre à l'attente des différents partenaires (les entreprises et leur bonne gouvernance). L'incorporation d'autres indicateurs non financiers restent nécessaires. Or, si l'on dispose d'outils éprouvés pour mesurer la performance financière, il est plus délicat de rendre compte de la «performance extra-financière ». Dès lors, l'engagement des entreprises dans le processus de développement durable consiste à assembler la performance et la responsabilité. Alors que la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise, les entreprises doivent mesurer leurs progrès et leurs développements à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension financière et économique, des dimensions sociale et environnementale. L'engagement de la direction générale dans un management différent et nouveau, qui favorise la naissance d'une nouvelle forme d'entreprise reliant l'économique et l'humain, devient le point de départ indispensable à un changement de paradigme vers un management responsable. C'est une nouvelle politique en matière de management qui répond aux attentes des parties prenantes de l'entreprise et de leur environnement et un levier pour des performances durables et responsables, dont les indicateurs d'évaluation s'appuient sur des critères économiques autant qu'humains. Suivant Le Bas (2004 p.58) «*Le management responsable intègre des satisfactions essentielles relevant du développement durable et du respect d'équilibres environnementaux* ». Encore confidentielle il y a quelques années, la question du management responsable est désormais abordée actuellement dans différents programmes de formation destinés aux étudiants comme aux salariés.

Suivant Manoukian (2011), le management responsable « *est un management qui prend en compte les profits de l'entreprise, les intérêts des actionnaires et des fournisseurs mais aussi l'impact de cette activité sur l'environnement. Loin d'être déconnecté du marché, ce management a pour but d'adapter les pratiques afin de limiter leurs effets négatifs sur l'environnement* ». L'intégration d'une préoccupation responsable dans la politique générale de l'entreprise est un mode de gestion en construction. La proximité des personnels y est un des facteurs clé de succès pour la direction du management responsable. Cette proximité, traduite par la participation aux comités de direction des ressources humaines, assure à la direction d'orienter au mieux ses actions afin d'être en phase avec les enjeux stratégiques et de performance de l'entreprise et d'assurer un aspect fondamental pour la crédibilité et la pérennité de la démarche de management responsable de l'entreprise tant vis-à-vis de la direction générale que vis-à-vis des collaborateurs. Pour appuyer son intérêt en termes de performance financière, selon la société de bourse Odolo (Le Monde du 25/11/2014), la qualité du management a un effet bénéfique sur la performance boursière des entreprises. Une étude réalisée par ses soins indique que la qualité du management aurait produit une performance boursière de 130% en 5 ans et de 314% sur 10 ans pour les 20 entreprises les plus exemplaires de l'étude faite au SBF 120 (les 120 entreprises cotées les plus grandes) contre 33 et 94% en moyenne pour les sociétés de cette taille. Plus encore, parmi les 21 critères définis figurent une priorité : la taille du comité exécutif, l'organisation, la capacité d'innovation et les ressources humaines (recrutement, employabilité).

Dans ce sens, l'audit social (ou mieux, sociétal) contribue à l'anticipation des situations critiques et à la qualité du management. Il participe de ce fait à la prévention des risques sociaux et environnementaux (Vatteville 2013). L'audit social et en dévoilant les insuffisances de contrôle et des systèmes d'information, il permet de bien organiser le futur grâce à la transformation des liens avec la nature et les parties prenantes pour rendre plus agréable l'empreinte écologique et sociale de l'entreprise. Il permet donc l'amélioration de la qualité du management par le bien-être collectif par la réhabilitation du lien social (Vatteville 2013).

L'élargissement de l'audit social a, notamment, contribué à l'ouverture de deux chemins (le reporting social et la fidélisation des parties prenantes) qui conduisent à gérer autrement. Nous les emprunterons successivement dans la suite de notre papier en mettant l'accent sur La responsabilité sociale des entreprises et l'audit social, puisque nous sommes dans une vision purement ressources humaines pour enfin, présenter le raporting social comme étant le résultat incontestable pour mesurer le respect d'un grand nombre des normes et référentiels internationaux.

1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux.

La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires.

W. Cerfada, secrétaire confédéral de la CES (Confédération des syndicats européens) chargé des relations avec l'industrie et du dialogue social a-t-il déclaré : *« Nous sommes d'accord avec l'aspect volontaire des démarches RSE mais pas avec l'auto-référentialité ou l'unilatéralité. Il faut un cadre communautaire, les entreprises ne peuvent pas décider seules ce qui relève de la RSE et ce qui n'en relève pas. Nous demandons la publication d'un rapport annuel RSE pour les grandes entreprises, ensuite nous souhaitons obtenir des standards sur tous les aspects de la gouvernance de l'entreprise : certification du produit final, transparence et qualité de toute la chaîne de production, traçabilité des produits et des fournisseurs. Nous souhaitons également que les entreprises ayant une vraie politique RSE bénéficient d'un accès privilégié aux fonds communautaires et que l'élaboration de codes de conduite et de labels soit contrôlés par la Commission en concertation avec les syndicats et les ONG. Enfin la mise en place d'agences de certification nous semble indispensable pour assurer le contrôle des politiques RSE. »*[218]

[218] *La Lettre de l'économie responsable* de Novethic, n°44, mai 2006.

Le bilan des engagements dans le domaine de la RSE permet à l'auditeur social de mettre à jour les risques que court l'entreprise du fait de la non-conformité de ses actes à ses engagements : risques juridiques, pénaux parfois, civils, commerciaux, financiers mais également de réputation car les deux principales exigences de la RSE s'expriment ainsi : « dire ce que l'on fait (*principe de transparence*) et faire ce que l'on dit (*principe de responsabilité*) ». Igalens et Peretti (2008 p.109). Suivant Jahmane et Louart (2013 p.98), depuis une dizaine d'années, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) prend une importance croissante dans les pratiques et les discours des organisations. Les revues scientifiques de gestion[219], de sociologie, de science politique lui ont consacré des numéros spéciaux.

La forte demande de performance accentue la compétitivité, et demande de conserver une séduisante image de marque et d'employeur. Dès lors, les entreprises débordent de créativité et d'imagination, en se focalisant sur la fidélisation des clients tant bien internes qu'externes, ainsi que sur les tendances en vogue sur le marché. Pour y remédier efficacement, les frontières entre les fonctions disparaissent pour les fusionner et calquer les pratiques d'une à l'autre.

Alors que la théorie des parties prenantes constitue, aujourd'hui, le cadre de référence pour ancrer théoriquement la Responsabilité sociale de l'entreprise, qui semble être alors comme une modalité spécifique du modèle des parties prenantes, le lien entre la performance financière et sociale reste toujours une question d'actualité.

La démarche Responsabilité sociale de l'entreprise fait du dialogue avec toutes les parties prenantes la base d'une nouvelle relation, « ne cherchant pas à convaincre, mais à se comprendre, ne voulant pas justifier, mais anticiper » (D'Humières 2005), prenant en compte les attentes non seulement des consommateurs, des actionnaires et des salariés, mais aussi de l'opinion, à travers ces acteurs critiques et dérangeants au sein de la société civile que sont les associations, les ONG...

Dans le cadre d'un modèle du volontarisme social c'est donc La société définit la responsabilité sociale des entreprise (Jahmane et Louart 2013), en effet, Amadieu (1999), donne de la RSE une définition qui relève de cette conception : la responsabilité sociale de l'entreprise est « une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son [l'entreprise] fonctionnement et de son activité », Alors Brummer (1991), quant à lui ,les entreprises doivent favoriser activement les projets sociaux même lorsqu'ils entrent en conflit avec la maximisation de la valeur créée. La RSE consiste alors en une prise en compte volontaire d'attentes qui sont exprimées au niveau de la société dans son ensemble. Suivant Jahmane et Louart (2013),Cette définition, qu'on peut considérer comme étant de loin la plus intéressante, est celle qui traduit le mieux la notion de responsabilité prospective définie par Jonas (1990). C'est pourquoi on peut comprendre la RSE comme un construit social dépendant largement de contextes culturels (Maignan et Ferrell, 2003) et qui intéresse des disciplines scientifiques distinctes. « La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise apparaît ainsi comme la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux et économiques » Jahmane et Louart (2013 p.105). A ce point, Gabriel et Gabriel (2004) envisagent le développement durable comme une nouvelle convention, permettant de réconcilier les logiques économiques et citoyennes. Alors qu'Igalens (2003) a évoqué l'avènement d'un nouveau paradigme avec la Responsabilité sociale de l'entreprise. La Responsabilité sociale de l'entreprise peut être alors envisagée comme le concept managérial du développement durable[220] .
Une définition très récente proposée par Ewa Björling (2009)[221] : « La Responsabilité sociale de l'entreprise est une manière pour les entreprises de gagner des parts de marché et d'accroître leurs bénéfices par la bonne volonté dont elles font preuve en matière de RSE.
Les entreprises tirent bien sûr souvent profit de cela dans la promotion de leurs produits ».
Les définitions ainsi proposées autorisent un très large éventail d'interprétations :
Intégrer des préoccupations sociales, répondre aux attentes sociales ou encore travailler avec des parties prenantes pour améliorer la qualité de vie.

En 2006, Cazal Didier, en cherchant une définition plus vaste de la Responsabilité sociale de l'entreprise, a posé la question : de quoi l'entreprise est responsable et devant qui, est-elle responsable,

[219] Il existe des revues telles que « *Business and Society* » soutenue par IABS (*International Association for Business and Society*), « *Business Ethics Quarterly* » soutenue par la SBE (*Society for Business Ethics*), « *BusinessEthics: A European Review* »,« *Society and Business Review* », le « *Journal of Business Ethics* ».
[220] Elle a été à l'ordre du jour du Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 auquel ont participé de grandes entreprises, notamment françaises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie.
[221] Ministre déléguée au commerce suédoise : http://www.se2009.eu/fr/reunions_actualites/2009/11/9/09/

« On pourrait sommairement résumer la RSE par deux questions centrales : de quoi l'entreprise est-elle responsable et devant qui ? C'est de la seconde que traite, dans le champ académique la théorie des parties prenantes » Cazal (2006, p.7). Il est très difficile aujourd'hui de nier que, dans le discours, la RSE rejoint des objectifs l'audit social fixés dans plusieurs normes et des instruments internationaux.

1. Audit social

Avec le développement de responsabilité sociale, l'audit social, un outil qui face aux fournisseurs sur leurs responsabilité sociales est créé depuis l'année 1990. Le but de l'audit social est de surveiller et gérer des droits des hommes et les conditions environnementales de travail sur la chaîne d'approvisionnement des multinationales afin d'éviter les risques concernés. Bachelard et Mao (2014)**,** « L'audit social aura pour mission d'analyse chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire» (Combemale et Igalens, 2005), Igalens (2003) distingue ainsi quatre catégories de risques sociaux : risque de non-respect des textes (NRT), risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel (IPA), risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines (IBR), risque d'envahissement des préoccupations sociales (EPS). Les principales missions d'audit social peuvent être regroupées en trois niveaux : audit de conformité, audit d'efficacité, audit stratégique (Peretti, 2013). C'est pourquoi les chercheurs qui proposent cet outil « l'audit social » pour gérer les éléments sociaux des entreprises car l'audit social permet l'expression d'une opinion et la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines (Peretti ,2013).

L'audit social s'attardait sur la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise. Mais, face à l'internationalisation des entreprises, il a dû évoluer et englober également l'analyse de la responsabilité sociale d'une entreprise. C'est pourquoi la Commission Européenne définit l'audit social comme « *une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes* ». Cependant, l'incohérence de cette définition réside dans la difficulté à définir des normes reconnues internationalement en matière sociale. Cela s'explique par la diversité culturelle des rapports au travail, et la disparité des droits du travail qui en découle. En 2000, la nouvelle version de la norme ISO 9000 définit ainsi l'audit : *« Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »* En 2001, les communautés européennes publient un livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise*. Ce livre proposait les deux définitions suivantes : *« Audit social : évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes. Audit éthique : application de critères éthiques, non financiers, à une décision d'investissement. »* ainsi que pour certains auteurs comme Vatier (1988), l'audit social est « un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humaines ou sociaux que lui posent son environnement, et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité».

Sur le plan pratique, l'audit social se divise en quatre champs d'application principaux :

- L'audit du social se référant à des normes (nationales) existantes, telles que le droit du Travail, les Conventions Collectives ou les Accords d'entreprises, etc. pour évaluer la conformité des pratiques internes d'une entreprise.
- L'audit de conformité et de pertinence d'une situation est basé sur des règles et des procédures internes à l'entreprise, afin de comparer réalité des pratiques et données prévisionnelles. Sur le long terme, ce type de bilan doit permettre à la société auditée d'obtenir un plan d'action quant à l'évolution de ses pratiques sociales.
- L'audit préalable à une situation de changement.
- L'audit permettant la compréhension d'une situation sociale particulière.

Suivant Igalens et Peretti (2008 p.37), *« L'audit social 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. »* .Lors de l'audit social, un cabinet extérieur analyse la politique de ressources humaines de l'entreprise, en croisant les éléments d'information à sa disposition et en les comparants aux normes et standards en vigueur.

Un audit RH aide une entreprise à évaluer l'état de sa fonction RH. L'utilisation d'une batterie d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet d'analyser les RH comme un investissement plutôt qu'une source de coût. Le process d'audit engage les DRH et leurs partenaires de façon à aligner les services rendus par la fonction avec les attentes de ses clients. Igalens et Peretti (2008 p.63).Un tel audit permet en effet, d'évaluer les risques juridiques pour non-respect du droit du travail, de prévenir les conflits sociaux et d'anticiper des risques stratégiques, par exemple en matière de départs à la retraite. L'audit social peut aussi être conduit dans le cadre de la valorisation d'une entreprise, afin de mesurer l'impact de sa politique de ressources humaines sur sa valeur financière et sur la performance globale de l'entreprise. L'audit du SIRH aussi qui, porte sur sa contribution à l'accomplissement dans les délais de toutes les activités d'administration RH et sur la qualité des informations disponibles. L'auditeur vérifie si toutes les informations sont disponibles et permettent les analyses pour un diagnostic et des recommandations. Igalens et Peretti (2008 p.68). Le positionnement des Ressources Humaines prend une place particulière quand on parle de l'audit social ou même management durable, car la fonction RH est en effet, la fonction ayant le plus de légitimité à valoriser les dispositifs de l'audit social dans l'entreprise, puisqu'elle détient le positionnement transversal idéal, qui la met en capacité d'initier les démarches mais également d'être garante d'un développement actif et efficace au sein de l'entreprise.

La croissance de nombre des enjeux et des risques qui sont liés à la stratégie de l'entreprise et ses engagements, ont impactant directement la notion même de responsabilité. Ainsi, dans un contexte aussi complexe que notre monde actuel, lorsque l'on parle du l'audit social, il est nécessaire et utile de préciser ce que l'on attend de lui et donc de préciser de quelle responsabilité l'on parle.

2. Le reporting social :

Dans un contexte de globalisation des activités économiques, plusieurs paramètres contribuent à accélérer la publication du reporting social dans les entreprises. Depuis le 1er janvier 2003, les entreprises cotées sur le marché financier et de droit français sont obligé de publier annuellement dans leur rapport des informations sur « la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité »[222]. Cette obligation touche un grand nombre des sociétés cotées aujourd'hui.

Cet accroissement et le renforcement des réglementations sociales se traduisent par des nouveaux besoins en matière de reporting social (Bilan Social, NRE etc.), suivi de la gestion du capital humain et savoir faire (qui est considéré comme l'un des principaux déterminant du niveau de compétitivité de l'entreprise), et la conformité (application des codes de conduites internes de l'entreprise, respect des droits sociaux). En effet, ce reporting social permet à l'entreprise de pérenniser la démarche développement durable, valoriser les investissements et la performance de l'entreprise en termes de durabilité, et enfin, il permet de crédibiliser la démarche vis-à-vis des différents parties prenantes. Dans le cadre de cette approche, nous considérons que le *reporting* social et environnemental « ***est l'activité qui permet à l'entreprise de rendre compte auprès des différentes parties prenantes de ses activités et de leurs impacts sur la Société et l'environnement*** » (Damak-Ayadi 2004, p. 16).
C'est le document qui permet aux entreprises de présenter leur stratégie et réalisations en matière de développement durable. Véritable outil de communication, le raporting social donne un moyen supplémentaire de se différencier. En effet, suivant l'étude de ORSE[223] (Etude n°7 2004 p.3), on constate que si la pertinence d'un reporting social en tant qu'outil de management, de dialogue ou de comparaison est rarement discutée par les entreprises et par leurs parties prenantes, son contenu s'avère encore incertain. (Etude). « Le reporting social ne peut-il pas devenir un outil structurant renouvelant la manière de concevoir le dialogue social. L'enjeu syndical est donc important : il faut réintroduire le « politique » dans le « technique » et réfléchir à la participation plus en amont des salariés sur des thèmes dont l'objet principal sont les salariés qu'ils représentent » Franciosi et Itier (2005 p.30).
Le reporting social représente donc, un outil de communication puissant en offrant une source d'informations transparente et complète, représente un excellent outil de management. En développant le capital réputation de l'entreprise, le reporting social il permet ainsi de renforce le lien de confiance

[222] Obligation introduite par l'article 116 de la loi du 15 mai 2001, dite loi NRE, et précisée par un décret du 20 février 2002 sur la nature des indicateurs sociaux et environnementaux.
[223] Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

auprès des parties prenantes externes (les clients et les fournisseurs…), soutien la réputation de l'organisation auprès des collaborateurs et du marché de l'emploi, ce qui peut être l'origine d'une motivation des personnels à l'interne et donne du sens à son engagement. Alors qu'on peut considérer dans quelques cas que les systèmes d'information ressources humaines ne répondent que partiellement aux besoins des directions opérationnelles et Ressources Humaines en matière de reporting social, il est indispensable pour les entreprises de disposer d'outils de reporting adaptés pour répondre à ces enjeux de manière efficace. En effet, suivant une étude de HEC/CLEVEOR 2011 ; la RSE , Management Durable et le rôle de la fonction RH : L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de plus de 50 entreprises du secteur privé et public entre Avril et Juin 2011, Il est à noter que les 2/3 des entreprises interrogées ont mis en place des fonctions dédiées aux activités de RSE et de Développement Durable., 62% des entreprises répondantes affirment être engagées dans une telle démarche.

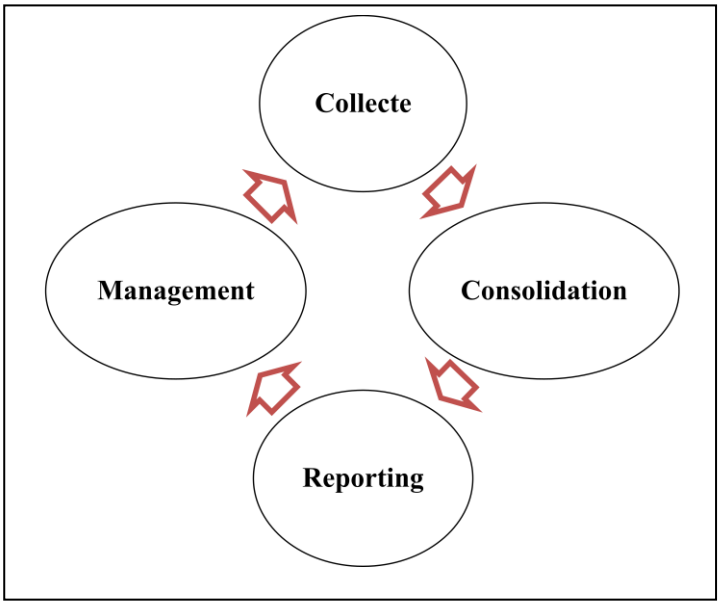


Schéma 1 : Les Reporting social et le management

Alors qu'il existe autant de Reporting sociaux que les entreprises, à travers son business model, son contexte sectoriel, géographique ou historique, chaque entreprise lui appartient en effet de définir les thématiques sociales significatives pour elle. Dans ce cadre, on peut signaler que, la qualité du reporting social dépend en grande partie de la méthodologie de collecte des informations, mise en place par les entreprises. « *La mise en place d'un raporting est une opération de longue haleine dont les entreprises découvrent progressivement les difficultés* ». (ORSE[224] Etude n°7 2004 p.8). La multiplication des référentiels internationaux de reporting social est un des traits majeurs de la période contemporaine (Vatteville 2013). Elle laisse entrevoir, pour certains commentateurs, l'apparition d'un nouveau mode de coordination des décisions des acteurs économiques à côté du contrat librement consenti sur un marché et de l'ordre émis à l'intérieur d'une structure hiérarchique. Suivant l'étude de Damak-Ayadi (2010), qui se rapporte à l'analyse des pratiques de *reporting* social et environnemental en France suite à l'application de la loi NRE. « Les résultats ont montré que les informations de type qualitatif sont les plus répandues dans les rapports annuels » Damak-Ayadi (2010 p.71). En effet, le discours sur les aspects sociaux apparaît être plus satisfaisant. Ce résultat pourrait être justifié par l'expérience de certaines de ces entreprises étudiées avec le bilan social exigé depuis 1977 (Damak-Ayadi, 2010).

En fin, la finalité de l'entreprise n'a pas changé avec l'émergence du concept de management responsable. La rentabilité économique reste toujours l'objectif principal des managers. Si l'entreprise met en place un système de reporting social, il doit avant tout servir un moyen de réflexion stratégie et être rentable et créateur de valeur. « *Les données sociales recueillies doivent elles alimenter le tableau*

[224] Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

de bord de l'entreprise et l'aider à prendre des décisions économiques et sociales ». (ORSE[225] Etude n°7 2004 p.8).

Les activités des entreprises ont un impact environnemental considérable. Elles représentent une source majeure de prélèvement de ressources naturelles et de rejets dans l'environnement. La recherche d'un ordre juste, respectueux des droits de l'homme et de la nature est une préoccupation émergente pour les managers contemporains. La gestion d'un renforcement des politiques de fidélisation des salariés se pose actuellement dans les entreprises, car nous assistons à une embellie sur le marché de l'emploi des cadres et des talents. Ainsi, chercher à comprendre les motivations propres des salariés et tenter d'y répondre, c'est reconnaître le cercle vertueux qu'elles initient et favorise ainsi un management responsable et prenant en compte un reporting social conforme aux normes internationales. Les auditeurs sociaux peuvent favoriser l'expansion d'un modèle d'entreprise équitable en s'emparant d'une stimulante mission de médiation entre l'économie et l'éthique, changer l'entreprise pour sauver le monde.Le *reporting* social est devenu depuis quelques années un domaine de recherche pertinent pour étudier les différents comportements liés à la responsabilité sociale des entreprises. Damak-Ayadi (2010), le *reporting* social est un outil de dialogue entre l'organisation et la Société. Selon Capron (2000, p. 407), « *il doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés*».

Conclusion

Le rôle du dirigeant RH de l'entreprise est fondamental pour définir les nouveaux axes du Développement Durable et pour changer la culture des collaborateurs. La réussite de la mise en place de la RSE dépend essentiellement de l'implication de la DRH puisqu'elle se positionne en fonction centrale pour faire changer les comportements. Elle doit être habile négociatrice pour faire converger les intérêts divergents des parties prenantes. Elle accordera une attention particulière au recrutement des collaborateurs, il semble évident que les talents venus d'horizons professionnels et culturels différents répondent mieux à la complexité du monde de demain.

Un audit social aide une entreprise à évaluer l'état de sa fonction ressources humaines. L'utilisation d'une batterie d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs permet d'analyser les RH comme un investissement plutôt qu'une source de coût. Le process d'audit engage les DRH et leurs partenaires de façon à aligner les services rendus par la fonction avec les attentes de ses clients. Igalens et Peretti (2008 p.63), C'est pourquoi les chercheurs qui proposent cet outil « l'audit social » pour gérer les éléments sociaux des entreprises car l'audit social permet l'expression d'une opinion et la formulation de recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines (Peretti ,2013). Encore faut il avoir des entreprises qui intègrent la démarche RSE comme étant un mode de management moderne capable d'apporter des réponses innovantes aux parties prenantes dans un contexte de mondialisation et des innovations technologiques , qui génère une forte pression sociale et économique, la prise de conscience de l'importance de la RSE au sein de l'entreprise moderne est une démarche progressive, qui nécessite un engagement managérial qui compromet dans la majorité des cas à la promotion d'une culture d'audit social, de management responsable et de développement Durable.

Bibliographie

Amadieu J.-F. (1999), *Les syndicats en miettes*, Paris, Seuil.
Brummer, J. J. (1991). « Corporate responsibility and legitimacy: An interdisciplinary analysis ». New York: *Greenwood Press*
Bachelard Olivier et Mao Jie (2014) ; audit social et rse en chine : quelle specificite ; 16émé Université de Printemps de l'Audit Social (Chine 2014)
Cazal.D (2006) ; la RSE et ses parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats ; Lille économie et management Juin 2006.
Carroll, A. B. (1999), Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct, *Business and Society*, 38 : 3, 268-295
Combemale M. et Igalens J. (2005), « *Audit social* », PUF.
Damak-Ayadi Salma (2010) ; Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France ;Comptabilité - Contrôle – Audit ;2010/1 (Tome 16) Pages 53 – 81

[225] Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

D'hummieres P. (2005), Le développement durable, Editions d'Organisation, Paris.
Franciosi Colette et Itier Stéphane (2005) ; Le reporting social des entreprises : un enjeu du dialogue social ? Pratiques managériales et appréciations syndicales Juin 2005, centre études économiques et sociales Groupe Alpha, www.groupe-alpha.com
Igalens Jacques et Peretti Jean-Marie (2008) :Audit social Meilleures pratiques, méthodes, outils .Eyrolles :Edition d'organisation 2008
Igalens J. (2003) « Etude des relations entre les entreprises et les organisations de la société civile autour du concept de responsabilité sociale », Note du LIRHE n°370, janvier.
Jahmane A. et Louart P. (2013), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise ; une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et, divers méthodes de mesure, *Management& Sciences Sociales* N° 14, Janvier- Juin 2013 pp 99-117.
Jones J. (1990), Verification of toxic Release Inventory Data Using Other Environmental
Reports, Utah Department of Health, Division of Environmental Health, August 10.
Le Bas Christian (2004) ; Management Responsable et nécessaire régulation ; *Economie & Humanisme* • N°370 • octobre 2004 pp.58-61
Liger P. (2007), *Le marketing des ressources humaines* ,2eme édition Dunod Paris
Maignan, I. et , O.C. Ferrell (2003), Nature of Corporate Responsibilities. Perspectives from
American, French, and German Consumers, *Journal of Business Research,* 56, 55-67.
Manoukian Alain (2011) ; *Être un Manager Responsable*, Bréal, 2011.
Peeters Anne, « La responsabilité sociale des entreprises », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 3/2004 (n° 1828), p. 1-47.
Peretti J.-M (2013), « Ressources humaines »14 e édition Vuibert.
Vatier R. (1998), « *L'Audit de la gestion sociale* », Les Editions d'Organisation.
Vatteville Eric (2013) ; Allocution de clôture de 15ème Université de Printemps de l'Audit Social , les 17 et 18 mai 2013 Zadar Croatie

http://www.novethic.fr/empreinte-sociale/conditions-de-travail/isr-rse/l-ambition-de-notre-encyclopedie-est-de-participer-au-progres-social-138601.html

MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : QUELS FONDEMENTS THEORIQUES ? "

Sanaâ KARIM
Doctorante ès Sciences de Gestion
Laboratoire de recherche : GECIAS
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan II - Casablanca - Maroc
sanaa.karim310@gmail.com

Résumé

La mesure de la performance globale de l'entreprise représente une quête difficile et un enjeu de taille en sciences de gestion. Cependant, elle suscite l'intérêt de plus d'un chercheur et praticien et représente une mission compliquée et délicate. Il s'agit en effet de prendre en compte plus d'une dimension dans la détermination de la performance avant de réfléchir aux outils et indicateurs nécessaires à leur mesure. La performance financière n'est plus suffisante à l'évaluation de la performance d'une entreprise. Il s'agit dorénavant d'apprécier la performance en ajoutant aux dimensions économique et financière, les dimensions organisationnelle, sociale, sociétale et environnementale.

La fonction ressources humaines a contribué significativement dans la prise en compte de ces nouvelles dimensions dans la mesure de la performance globale de l'organisation. C'est la fonction de l'entreprise qui participe directement et indirectement à l'optimisation des performances organisationnelle et sociale. Elle a même conjugué performance et responsabilité sociétale et environnementale. Une nouvelle forme d'audit est apparue pour mesurer ces nouveaux aspects de la performance. Il s'agit de l'audit social qui est appliqué particulièrement aux pratiques ressources humains mais qui est également un audit de la responsabilité sociale des entreprises. L'entreprise a recours aux techniques de l'audit social pour évaluer et porter un regard objectivé sur certains aspects de la performance globale. Cette dernière est définie en fonction des attentes des parties prenantes de l'entreprise, de la méthodologie de récolte de données et de plusieurs autres critères, d'où la complexité de sa mesure. *Comment peut-on donc la mesurer et savoir choisir les outils et indicateurs les plus pertinents pour ce faire ?*

Nous ambitionnons dans notre présent article de répondre à cette question en présentant tout d'abord le lien entre les différentes dimensions de la performance globale, puis en expliquant comment mesurer cette performance et enfin en présentant les modèles d'évaluation de la performance les plus connus dans la littérature.

Mots-clés : Performance globale, Mesure de la performance, Théorie des parties prenantes, Théorie de la gestion des ressources, Modèles de mesure de la performance.

Introduction

La notion de la « performance globale » est perçue comme un construit multidimensionnel qui vient pour dépasser la définition segmentée des performances économique et sociale dans les entreprises qui vise à délivrer également des avantages sociaux et environnementaux (Elkinghton 1997 ; Paton 2003 ; Cité in Maurel et Tensaout, 2014). Définie, par Baret (2006), comme étant « *l'agrégation des performances économiques, et sociales et environnementales* », la performance globale résulte des interactions entre ces différents déterminants (Maurel et Tensaout, 2014). Les dimensions sociétale et environnementale sont devenues tout aussi importantes que celles économique, financière et sociale.

La fonction ressources humaines a ainsi élargi son champ d'intervention en intégrant les dimensions sociétale et environnementale dans l'élaboration de ses stratégies et des processus de leur mise en

application. Elle ne se fixe plus comme unique objectif de contribuer à l'optimisation des performances sociale et organisationnelle pour une meilleure performance économique mais se pose aussi comme objectif de permettre à l'entreprise d'atteindre une meilleure performance sociétale et environnementale. Cette évolution dans les objectifs de la fonction ressources humaines fait d'elle une fonction plus humaine et stratégique.

L'entreprise construit et améliore à la fois une image marque client et une image marque employeur qui lui permet d'avoir un avantage concurrentiel inestimable. Car, toute entreprise qui veut réussir et acquérir un avantage concurrentiel doit être responsable vis-à-vis de sa société et son environnement. Apporter des réponses et des solutions aux grands problèmes de l'univers, notamment l'extinction des espèces ou le réchauffement climatique, sont du ressort de tous les agents économiques. L'entreprise, comme étant l'un des principaux agents du circuit économique, a la responsabilité de prendre en considération sa participation au développement et à la protection de son environnement dans l'appréciation de son progrès. Les consommateurs et les employés sont de plus en plus conscients de cette réalité et font leurs choix en fonction de si les décisions des entreprises sont orientées environnement et société ou pas.

L'audit social est encore plus efficace, dans l'évaluation de la conformité des pratiques ressources humaines à un référentiel normatif externe (Ex : Droit de travail), en s'intéressant également aux pratiques et normes liées à la responsabilité environnementale et sociétale. Cette activité indépendante et objective procure à l'entreprise une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et contribue à l'optimisation de sa performance globale en lui conseillant comment améliorer ses processus et opérations.

Dans notre présent article, nous allons nous intéresser tout d'abord au lien qui existe entre les dimensions de la performance globale. Notre choix se porte sur les trois dimensions de la performance globale suivantes : la performance économique et/ou financière (nous utiliserons les deux termes accolés par la suite), la performance sociale et la performance sociétale et/ou environnementale (nous utiliserons aussi ces deux termes accolés par la suite). Ensuite, nous allons expliquer comment mesurer la performance globale et présenter les principaux modèles d'évaluation de cette performance.

1. Lien entre les dimensions de la performance globale et approches théoriques

Maurel et Tensaout (2014) ont conclu que plusieurs travaux empiriques menés sur le sens et l'intensité des relations entre les différentes dimensions de la performance globale ont été contrastés (Allouche et Laroche 2005 ; Orlitzky et al. 2003 ; Margolis et Walsh 2003 ; Mackey et al. 2007 ; Surroca et al. 2010). Ces deux auteurs expliquent que ces travaux contiennent des faiblesses théoriques et méthodologiques qui font que les dimensions de la performance restent segmentées voire même hiérarchisées ce qui les éloigne de la définition d'une performance globale. Dans notre article, nous allons nous inscrire dans la continuité des recherches tout en essayant de tenir compte de la cohérence des dimensions de la performance globale. Pour ce faire, nous commençons par l'explication de ce lien et ces interactions en ayant recours aux théories des parties prenantes et de la gestion des ressources.

La théorie des parties prenantes (TPP), développée par Freeman (1984), est celle qui légitime les intérêts des tous les acteurs autres que les actionnaires (Poissonnier et Drillon, 2008). Freeman (1984) définit la partie prenante ou « stakeholders[226] » comme étant « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme ». Cette approche implique que l'identification et la prise en compte des parties prenantes permettent à l'entreprise de créer de la valeur et de l'activité (Freeman, 1984). La définition des stakeholders est donnée de façon large par Freeman et de façon plus précise par Carroll (1979) qui donne une liste opérationnelle permettant d'identifier la responsabilité vis-à-vis des parties prenantes.

La théorie de la gestion par les ressources (Barney, 1991) explique la prise en compte de pratiques sociales, sociétales et environnementales. Elle fait dépendre l'entreprise des acteurs de son environnement surtout ceux dont le soutien et les ressources sont importants voire essentiels à sa

[226] Ce terme anglophone, c'est-à-dire une partie prenante, veut dire « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Carroll et Buchholtz 2000, p. 66).

survie (Pfeffer et Salancik 1978 ; Cité in Maurel et Tensaout, 2014). Les recommandations concernant l'identification de ces acteurs dont dépendent les organisations, les adaptations des actions à leurs demandes et l'influence pour réduire les incertitudes rendent la « légitimité sociale » une ressource stratégique essentielle à la survie de ces organisations (Maurel et Tensaout, 2014). Cependant, la théorie de la dépendance aux ressources met la responsabilité sociétale dans la vision économique traditionnelle des finalités d'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Cité in Maurel et Tensaout, 2014). Ce n'est que pour faire face aux pressions des apporteurs de ressources et pour répondre à leurs attentes que les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale (Maurel et Tensaout, 2014).

Maurel et Tensaout (2014) précisent que ces théories des parties prenantes et de la gestion des ressources se complètent pour expliquer la prise en compte des environnements interne et externe dans l'élaboration d'un modèle de performance globale. Selon ces auteurs, cette complémentarité suppose une intégration des différentes dimensions de la performance. Plusieurs travaux ont affirmé les liens positifs qui existent entre ces déterminants de la performance globale et démontrent même l'existence d'interrelations entre ces déterminants (McWilliams et Siegel, 2000 ; Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky et al., 2003 ; Mackey et al., 2007 ; Brammer et Millington, 2008 ; Cité in Maurel et Tensaout, 2014). En consultant ces différentes études, nous comprenons bien qu'il est plus facile de dissocier et segmenter les dimensions de la performance globale pour mieux la mesurer et en prendre compte mais nous jugeons qu'une vision plus intégrée de la performance permettra une analyse plus profonde pour l'appréciation de cette performance.

2. Mesure de la performance globale

L'appréciation de la performance globale d'une entreprise est une mission complexe et délicate. Ce construit qui évolue dans le temps est défini selon le contexte de son utilisation, les attentes des parties prenantes de l'entreprise et la méthodologie poursuivie pour récolter les données. Comment mesurer donc cette performance globale et selon quels outils et indicateurs ? Afin de répondre à cette question, nous allons expliquer comment choisir les indicateurs et modèles d'étude de la performance globale et en présenter les plus utilisés et cités dans la théorie.

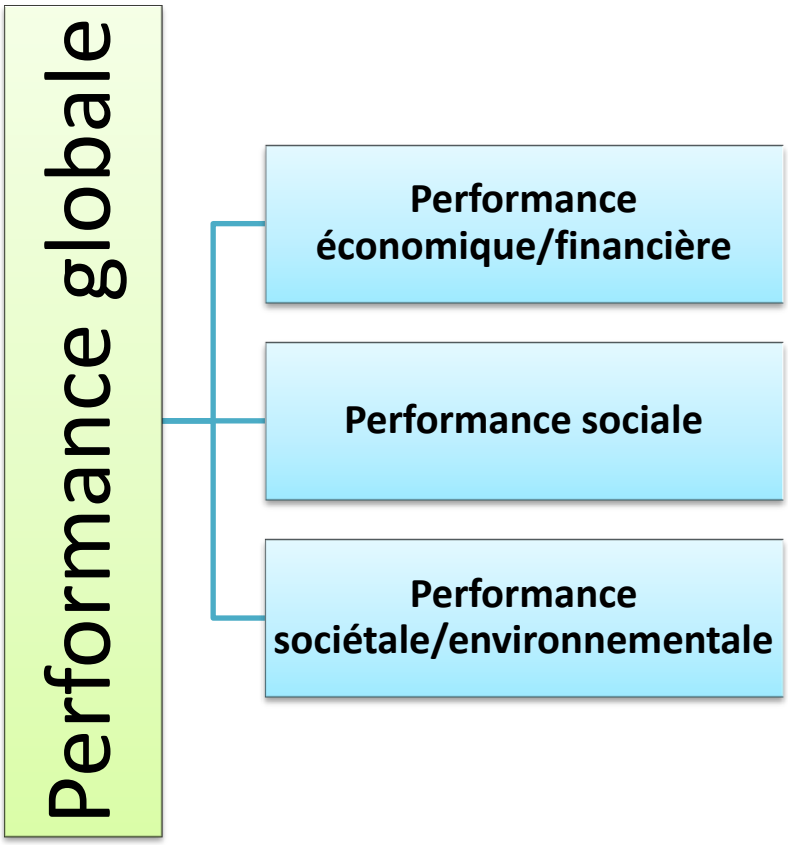
Pour mieux comprendre la performance globale et pouvoir la mesurer, nous avons réalisé le schéma suivant (Figure 1) pour décortiquer ce construit et arriver à le quantifier pour le mesurer. La première étape à suivre, pour mesurer la performance globale d'une entreprise, est de préciser quelles sont les dimensions qui la composent. Il est essentiel avant de démarrer toute étude sur la performance de déterminer sous quelles dimensions allons-nous l'aborder et l'étudier. Dans la deuxième étape, il faut définir les critères et variables qui vont nous permettre de mesurer chacune des dimensions retenues. Quant à la dernière étape, il s'agit de choisir pour chaque critère les indicateurs les plus pertinents qui permettront sa mesure et de ce fait l'évaluation de la performance.

Figure 5 : Etapes d'appréciation de la performance

Source : créée par l'auteure

Les dimensions de la performance globale de l'entreprise, que nous avons retenues dans notre article, sont illustrées dans la figure suivante :

Figure 6 : Dimensions de la performance globale



Source : créée par l'auteure

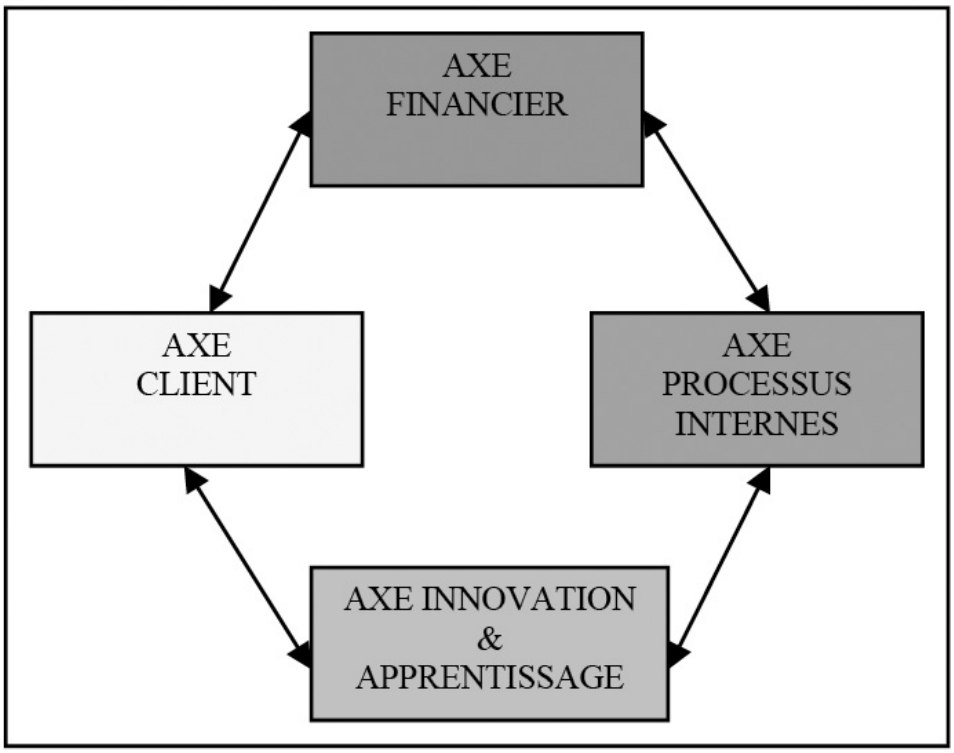
Chaque dimension de la performance globale doit être évaluée sur une multitude de critères car la mesure de la performance est relative (Martory et al., 2008). Ces mêmes auteurs ont précisé que l'évaluation de la performance est faite sur une période donnée et qu'il est question d'évaluer une performance collective[227].

La détermination des indicateurs de performance globale se fait en dernier lieu par le choix de l'outil de mesure approprié et la démarche de collecte de données. C'est-à-dire que les critères de la performance globale doivent être conjugués en indicateurs scientifiques observables et mesurables afin de vérifier les atteintes des objectifs de l'organisation, l'adéquation de ses moyens aux résultats ou à ses objectifs et celle des moyens ou objectifs avec les contraintes de l'environnement. Plusieurs outils se sont développés comme Le Balanced Scorecard conçu par Kaplan et Norton (1992) qui est un outil de référence en contrôle de gestion. C'est l'un des outils les plus adéquats à l'introduction des aspects sociétaux dans le mécanisme de contrôle de la gestion de l'entreprise.

Conscients des limites présentes dans la plupart des outils existants pour intégrer les différentes dimensions de la performance globale de l'entreprise, beaucoup de chercheurs se sont basés sur la Balanced ScoreCard (BSC) (Kaplan et Norton, 1992) (voir figure 3). Ils ont analysé comment les outils traditionnels d'évaluation de la performance peuvent être adaptés pour intégrer une vision globale de la performance. Plusieurs adaptations de la BSC à la nouvelle dimension sociétale/environnementale ont vu le jour et ont été proposé dans la littérature (Crutzen et Caillie, 2010).

[227] Ce dernier point rappelle que les activités fonctionnelles n'ont de valeur que si elles sont intégrées à une prestation collective.

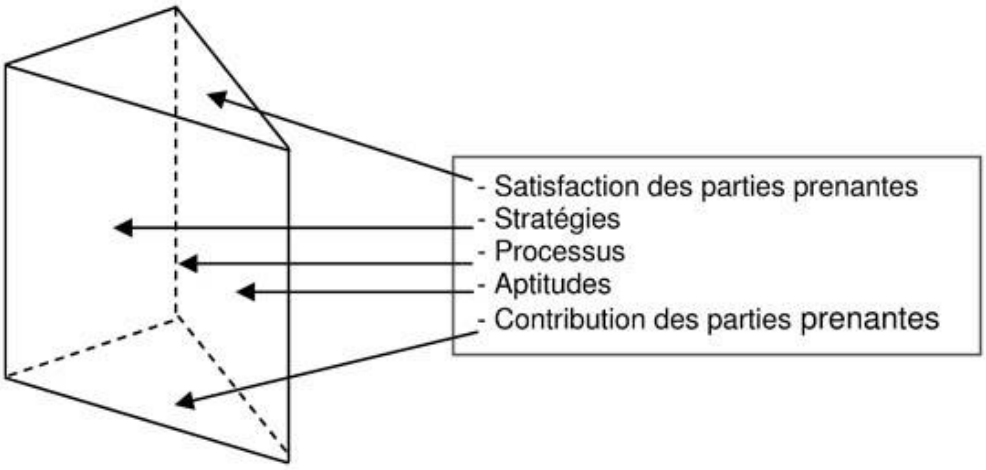
Figure 7 : Modèle de la Balanced ScoreCard



Source : Kaplan et Norton (1992)

La BSC n'est cependant pas le seul outil sur lequel se base les chercheurs, il y a également d'autres outils plus innovateurs comme celui du Prisme de Performance (voir figure 4). Cet outil a pour objectif de définir les stratégies compatibles avec les attentes des stakeholders.

Figure 8 : Les cinq facettes du Prisme de Performance



Source : Neely, Adams et Crowe (2001) ; Cité in Poissonnier et Drillon (2008)

Même si les outils de mesure de la performance sont déterminés dorénavant en fonction des différentes dimensions de la performance globale, les indicateurs retenus et les pratiques d'évaluation différent d'une organisation à une autre. Plusieurs entreprises n'appliquent que des calculs de ratios financiers à hauteur de 76% des indicateurs utilisés (Morin et al., 1994). Se limiter aux indicateurs financiers est un choix très risqué car plusieurs entreprises performantes sur les plans économique et financier rencontrent des difficultés dans le domaine social ou encore celui sociétal/environnemental,

des problèmes qui peuvent même les anéantir. Certaines entreprises ont pu maintenir leurs activités à cause de leur forte légitimité même quand elles ont des problèmes de résultats (Savoie et Morin, 2001).

Plusieurs modélisations ont été faites pour mesurer la performance de l'entreprise. Dans le cadre de notre recherche, nous allons présenter, dans ce qui suit, une synthèse des modèles les plus pertinents dans la théorie.

4. Modèles d'évaluation de la performance globale

Nombreux sont les chercheurs qui se sont intéressés à la question, à la fois complexe et délicate à traiter, d'évaluation de la performance globale de l'entreprise. Si on admet que le concept de performance est défini selon le contexte de son utilisation, les attentes des parties prenantes de l'entreprise et l'évolution de l'environnement de l'organisation, nous acceptons qu'il soit impossible d'appliquer le même modèle de mesure de la performance à toutes les entreprises. Ce qui explique le nombre considérable des modèles qui existent dans la littérature. Les chercheurs en sciences de management et de gestion ont essayé de modéliser la mesure de la performance globale de l'entreprise en ayant recours à différents objectifs, approches et critères pour constituer à chaque fois un modèle qui tend vers la meilleure adéquation entre les choix stratégiques de l'entreprise et les indicateurs d'évaluation de la performance.

Avant de présenter les modèles d'évaluation avec une approche plus globale de la performance de l'entreprise (Boulianne, 2000 ; Osty et al., 2007), nous allons revenir en arrière et voir les premiers modèles, à la fois simples et rationnels, qui mesurent la performance en utilisant des critères comme l'adaptabilité ou la productivité (Steers, 1977 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Scott, 1978 ; Seashore, 1979 ; Cameron, 1978-1979). Ensuite, nous allons présenter des modèles plus développés et élaborés avec des variables concernant l'environnement de l'entreprise et le développement humain (Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Peters et Waterman, 1983 ; Allaire et Firsirotu, 1988). Nous allons également montrer, par la suite, le développement des systèmes d'appréciation de la performance à partir de modèles plus complexes (lynch et Cross, 1991 ; Fitzgerald et al., 1991 ; Kaplan et Nortan, 1992 ; Morin et al., 1994 ; Atkinson et al., 1997).

Pour mesurer l'efficacité organisationnelle, Steers (1977) choisit d'étudier la « loyauté organisationnelle » à partir d'une synthèse des études théoriques et empirique et de l'élaboration d'une liste de facteurs déterminants de la performance organisationnelle. Il se base principalement dans son étude sur les travaux de Porter (1974) pour vérifier son modèle (El Adraoui, 2015). Il distingue trois principales catégories de la loyauté organisationnelle :

- Caractéristiques personnelles (âge des employés, besoin d'accomplissement, niveau de scolarité) ;
- Caractéristiques liées à l'emploi (nature des tâches, opportunités d'interaction et effet de retour) ;
- Expériences de travail (attitudes de groupe, dépendance organisationnelle et perception de l'importance personnelle)

Selon cet auteur, l'influence positive sur ces variables permet l'obtention d'une loyauté organisationnelle, chez les employés, qui se manifeste de différentes manières (leur désir de rester dans l'entreprises, leur assiduité, leur participation à la réalisation des objectifs de l'organisation, etc.).

A la différence de Steers, Scott (1978) présente un modèle qui s'intéresse également au lien de l'organisation avec son environnement externe. Il présente une nouvelle conception du modèle du 7 S de McKinsey en fonction de l'ouverture ou la fermeture de l'organisation à son environnement. Il a conçu un modèle avec quatre champs :

- Un premier champ, mécaniquement fermé et refusant toute interaction avec les environnements internes et externes, qui fait appel au Taylorisme.
- Un second champ, fermé à l'environnement interne et ouvert à celui externe, qui fait appel à une démarche conjoncturelle.
- Un troisième champ qui fait appel aux relations humaines en s'ouvrant à l'organisation interne tout en restant fermé à l'environnement externe.
- Et, un dernier champ qui est ouvert aux deux environnements interne et externe et fait appel au développement organisationnel.

Similaire à celui de Scott, le modèle de Seashore (1979) distingue trois types d'objectifs hiérarchisés (objectifs économiques, objectifs sociaux et objectifs politiques) dont l'atteinte de certains permet la progression vers d'autres plus généraux, ce qui mène vers la performance organisationnelle (El Adraoui, 2015).

Quant à Cameron (1978-1979), il a perçu l'organisation dans son approche comme étant un ensemble de coalitions dynamiques ayant un réseau complexe d'échanges développés par ses composantes. Elle ne peut être efficace que si elle est capable de répondre aux attentes de chacun des acteurs de manière à ce que les transactions puissent se poursuivre et permettre la réalisation des objectifs. Il a identifié quatre approches qui sont les objectifs, les ressources, le processus interne et la satisfaction des acteurs (De La Villarmois, 2001 ; Cité in El Adraoui, 2015). Il a également souligné neuf variables de la performance dans les organisations d'enseignement supérieur (degré de satisfaction des étudiants durant leurs cursus, de développement scolaire, de développement de leurs projets de carrière, etc.).

Pour Pfeffer et Salansik (1978), les entreprises interagissent avec les différents acteurs de leur environnement et doivent répondre à leurs différentes demandes. Ce sont également ces parties prenantes qui vont influencer la performance organisationnelle de la structure. La performance organisationnelle devient alors une ressource stratégique dont dépend l'entreprise pour survivre. Ces deux auteurs ont proposé, avec leur modèle, la perspective de la dépendance aux ressources. Ils ont repris deux variables clés de la théorie de la contingence (accès aux ressources et dépendance aux fournisseurs) qui leur ont permis de définir l'environnement.

La recherche d'une meilleure méthode de mesure de la performance ne s'est pas arrêtée là. Les chercheurs ont continué d'innover et de mettre au point des modèles plus complexes d'évaluation de la performance en intégrant des dimensions liant la stratégie à la performance. Ils se sont vivement intéressés aux interactions avec l'environnement de l'organisation dans l'étude de la performance.

Peters et Waterman (1983) ont travaillé sur la source de l'excellence dans une étude faite au sein de 62 entreprises états-uniennes. Ils ont établi une liste des caractéristiques communes expliquant leurs performances (J. Thwaites, 1984 ; Cité in El Adraoui, 2015).

Leur modèle comporte huit principes de gestion (Audet et al., 1986) :

- S'orienter vers l'action (a bias for action) ;
- Rester à l'écoute des clients (close to the customer) ;
- Favoriser l'autonomie et l'esprit d'innovation (autonomy and entrepreneurship) ;
- La productivité à travers la motivation du personnel (productivity through people) ;
- Mobiliser les hommes autour des valeurs partagées (hands-on, value driven) ;
- l'Expertise (stick to knitting) ;
- Structures simples et légères (simple form, lean staff) ;
- Souplesse et décentralisation (simultaneous loose tight properties).

Cette étude est l'une des études qui ont fourni également les bases des recherches sur la culture et son impact sur la performance de l'entreprise (Morgan, 1999 ; Cité in El Adraoui, 2015).

Lors de la même année, Quinn et Rohrbaugh (1983) ont capitalisé sur les trois approches développées par Scott (1977), Cameron (1978) et Seashore (1979) pour expliquer comment construire l'efficacité organisationnelle (Attouch, 2008; De La Villarmois, 2001 ; Cité in El Adraoui, 2015). Ils ont réalisé un modèle qui sert de référence dans la définition du concept de performance. Leur modèle d'évaluation de la performance se base sur 15 critères qu'ils ont classés selon les quatre axes suivants :

- Contrôle interne
- Contrôle externe
- Flexibilité interne
- Flexibilité externe

La modélisation proposée par Quinn et Rohrbaugh (1983) n'est pas novatrice par rapport aux trois modèles qui lui ont servis de base mais permet de bien les synthétiser en raison de sa clarté (El Adraoui, 2015).

Un troisième modèle est conçu dans le même sens, par Allaire et Firsirotu (1988), en s'inscrivant dans le courant de l'adaptation[228]. Ces deux auteurs affirment que toute organisation est constituée de trois dimensions : la structure, la culture et les individus. Ils considèrent le changement comme la clé pour sortir de toute situation de crise et assurer la pérennité de l'entreprise. Allaire et Firsirotu ont également donné quatre stratégies types associées au changement qui sont le redressement, la revitalisation, la réorientation et la transformation.

La modélisation de l'évaluation de la performance s'est caractérisée par une évolution dans les choix des indicateurs de sa mesure. L'étude de la performance n'est pas figée et dépend du changement de l'organisation et de son environnement. Plusieurs autres méthodes sont apparues pour satisfaire cette évolution environnementale et faire évoluer les techniques d'appréciation de la performance.

Lynch et Cross (1991) ont conçu une pyramide qui intègre des indicateurs opérationnels et stratégiques dans le même modèle en plaçant la vision de l'entreprise en haut de la pyramide et les indicateurs opérationnels en bas. Ces derniers rendent compte de la qualité des produits/services, de la livraison, des délais de transformation et des coûts (El Adraoui, 2015). La pyramide résume la stratégie de l'entreprise et la flexibilité représente son élément central. Des indicateurs financiers et non financiers sont utilisés d'où l'originalité de cette méthode (Tremblay, 2012 ; Cité in El Adraoui, 2015).

Une autre modélisation sous forme de matrice est proposée par Fitzgerald et al. (1991). Elle comporte six critères de performance, dont quatre sont des déterminants (le niveau de la qualité des services, la flexibilité, l'utilisation optimale des ressources et les efforts d'innovation) et deux sont des résultats (la compétitivité et la performance financière). Une matrice qui reste, malgré l'ajout d'un indicateur important sur la qualité des services, limitée à un niveau conceptuel avec des mesures assez vagues (El Adraoui, 2015).

En 1992, Kaplan et Nortan lance pour la première fois le concept de « tableau de bord équilibré » appelé en anglais « the Balanced Scorecard ». C'est un système intégré de management qui sert à suivre la mise en œuvre de la vision stratégique de l'entreprise. Il regroupe plusieurs mesures financières et non financières rassemblées en quatre dimensions :

- Financière ;
- Client ;
- Processus interne ;
- Apprentissage et croissance.

En 1994, Morin, Savoie et Beaudin ont mis en place un modèle intégré de la mesure de la performance. Ils ont décelé quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle :

- La dimension sociale qui porte sur les interactions entre les groupes et les individus.
- La dimension économique qui concerne la maîtrise des échanges des ressources.
- La dimension politique qui se rapporte aux relations que l'organisation développe avec son environnement.
- La perspective systémique qui porte sur les facteurs assurant la pérennité de l'entreprise sans supposer une façon idéale d'organisation.

Ces dimensions confirment la pertinence des courants de pensée économique de l'organisation recensés par plusieurs auteurs (De La Villarmois, 2001 ; cité par El Adraoui, 2015).

Morin, Savoie et Beaudin ont ensuite défini 13 critères d'évaluation de la performance obtenus suite à des entretiens Delphi[229] de 18 experts ce qui a permis de compléter la perception du concept de la performance selon quatre composantes : la valeur des ressources humaines, l'efficience économique, la légitimité de l'organisation auprès des groupes et la pérennité de l'organisation.

En 1995, Kaplan et Nortan ont encore développé leur modèle « tableau de bord équilibré » en ajoutant des indicateurs supplémentaires sur les ressources humaines (E. Boulianne, 2000 ; Cité in El Adraoui, 2015). Des indicateurs qui font apparaitre les exigences des parties prenantes.

[228] Ce courant insiste sur l'importance de modifier les orientations stratégiques et la structure organisationnelle pour s'adapter aux évolutions de l'environnement (El Adraoui, 2015).

[229] La méthode DELPHI est une technique d'investigation basée sur la constitution de panels d'experts à consulter sur un sujet précis. L'un des avantages de la méthode est la quasi-certitude d'obtenir un consensus à l'issue des questionnaires et la richesse des informations obtenues. Un « expert » est « toute personne ayant une bonne connaissance pratique, politique, légale ou administrative d'un sujet précis et ayant une légitimité suffisante pour exprimer un avis représentatif du groupe d'acteurs auquel elle appartient (Maleki, 2009 ; Cité in El Adraoui, 2015).

D'autres chercheurs se sont également intéressés à la théorie des « stakeholders » comme Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) qui ont mis au point un modèle des parties prenantes, à la fois issu d'une démarche théorique et empirique. Ces auteurs avancent qu'il faut opter pour un système de performance en fonction des exigences des stakeholders afin de mieux saisir les questions relatives à la planification stratégique (El Adraoui, 2015). Cependant, ils n'ont pas développé assez d'objectifs primaires et secondaires et n'ont pris en considération que quatre parties prenantes (les actionnaires, les clients, les employés et la communauté).

Pour mieux appréhender le concept de la performance globale et opérationnaliser les processus d'évaluation de cette dernière, les auteurs ont développé des modèles plus complexes et intégrant plusieurs dimensions de la performance de l'entreprise. Les critères financiers, n'étant plus suffisants à la mesure de la performance, ont été complétés par des critères mesurant la performance sociale, organisationnelle, sociétale ou encore environnementale.

Boulianne (2000) est l'un des auteurs qui a mis en place un modèle avec huit dimensions de l'efficacité qui sont servis par 16 critères différents. Il s'est basé dans son étude sur les modèles de Lynch et Cross (1991), Fitzgerald et al. (1991), Kaplan et Norton (1992) et Atkinson et al. (1997) pour définir les dimensions de son modèle et qui sont (la dimension financière, le client, la gestion interne, l'innovation et l'apprentissage, les ressources humaines, l'efficience économique, la légitimité auprès de groupes externes et la pérennité de l'entreprise).

Osty, Uhalde et Sainsaulieu (2007) ont également identifié plusieurs dimensions de la performance dans leur modèle d'évaluation. Ils ont répertorié plusieurs variables d'analyse de la performance des entreprises en 4 types de performances :

- Performance économique ;
- Performance commerciale ;
- Performance sociale ;
- Performance productive.

L'ensemble de ces chercheurs ont essayé chacun à sa façon de modéliser la mesure de la performance de l'entreprise selon plusieurs critères. Leur point commun fut de s'appuyer sur une assise théorique profonde pour innover de nouveaux modèles permettant la mesure de la performance. Cependant, même si elles ont le même objectif, ces études divergent sur plusieurs points (définition de la performance, relation de l'entreprise avec son environnement, choix des critères, etc.). En effet, la performance n'a pas été étudiée et évaluée de la même manière. Chaque auteur s'est arrêté sur des dimensions de la performance qu'il a jugé les plus pertinentes pour mener sa recherche. Si Steers (1977) a choisi de travailler sur la performance organisationnelle selon la loyauté organisationnelle, Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont choisi d'étudier quatre dimensions de l'efficacité (sociale, économique, politique et perspective systémique). En même temps, différents critères sont mis en valeur et chaque chercheur établit des liens entre les différentes variables d'étude de façon à pouvoir évaluer au mieux la performance de l'entreprise. Nous expliquons la diversité de ces modèles par la difficulté qui réside dans l'opérationnalisation des indicateurs mesurant ce construit complexe et multidimensionnel.

Conclusion

Le concept de la « performance globale » s'avère à la fois contingent et multidimensionnel. La performance de l'entreprise constitue un élément central dans les mécanismes de contrôle des entreprises. C'est un construit difficile à cerner qui suscite un grand intérêt au sein de la communauté des chercheurs et auteurs en sciences de gestion. D'ailleurs, ces derniers ne sont pas les seuls intéressés par la question d'évaluation de la performance mais le sont aussi les dirigeants d'entreprises, les actionnaires, les clients et tout autre acteur lié au monde de l'entreprise.

Dans le cadre de notre article, nous avons étudié la mesure de la performance globale de l'entreprise sous ses différentes dimensions. Aucune dimension ne doit être ignorée si on veut optimiser et garantir sa performance. En effet, plusieurs entreprises se sont retrouvées dans des situations difficiles car elles ont ignoré le volet social, par exemple, alors qu'elles ont réalisé des résultats financiers satisfaisants. D'autres mêmes se sont vues disparaître à cause de la pression de leur environnement résultante de leur insouciance vis-à-vis de cet environnement. D'un autre côté, nous trouvons des entreprises qui n'ont pas pu réaliser de bons résultats financiers mais qui ont quand même tenu le coup parce qu'elles ont une bonne politique sociale, sociétale et environnementale. La

solidarité qu'elles ont reçue de la part de leurs employés surtout, et leur environnement en général, leur a permis de tenir le coup et de dépasser leurs crises. Plusieurs histoires époustouflantes nous le confirment comme celle de la TAG Aviation qui a tenu le choc, après que le franc fort a fait bondir leur facture, grâce à ses employés, comme l'annonce Mansour Ojjeh, propriétaire de TAG Aviation depuis 1998, lors d'une interview «Bien sûr que c'est un coup sur la tête et bien sûr que nous avons perdu de grosses maintenances, mais les efforts de nos 436 employés – pas de bonus, la semaine de travail qui passe de 40 à 42 heures – nous ont permis de tenir le choc» (Tribune de Genève, 2016).

Cette conclusion que nous avons déduite de nos nombreuses lectures nous a convaincue que la considération des différentes dimensions de la performance dans l'appréciation du progrès d'une entreprise permet à cette dernière d'avoir un avantage concurrentiel. Même si l'évaluation de la performance globale se présente du coup plus complexe et délicate, elle reste nécessaire à la compréhension de ce processus à la fois complexe et intéressant.

Bibliographie

ALLAIRE Y. et FIRSIROTU M.-E. (1988), « Révolutions Culturelles dans les Grandes Organisations : la Gestion des Stratégies Radicales », La culture organisationnelle aspects théoriques pratiques et méthodologiques, Gaëtan Morin, Montréal, 197-225.

ATKINSON A.-A., WATERHOUSE J.-H. et WELLS R.-B. (1997), «A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement», Sloan Management Review, Spring, 25-37.

AUDET M., BELANGER L., BOIVIN J., DEOM E. et MERCIER J. (1986). La mobilisation des ressources humaines : Tendances et impact, Québec : Presses de l'Université Laval.

BARET P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? », Actes de la 2ème journée de recherche du CEROS, 1-24.

BARNEY J.-B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of Management, 17 (1), 99-120.

BOULIANNE J.-D.-E (2000). Vers une validation du construit performance organisationnelle, Thèse de Doctorat, Montréal, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 240 p.

CAMERON K.-S. (1978), « Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education », Adminisatrative Science Quaterly, vol 23, 604-632

CARROLL A.-B. (1979), « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, vol 4, n°4, 497-505.

CRUTZEN N. et CAILLIE D.-V. (2010), « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants », Humanisme et Entreprise, 2010/2, n° 297, 13-32.

EL ADRAOUI H. (2015). Les effets des pratiques de la GRH sur la performance des entreprises : validation de trois modèles d'analyse, Thèse pour le doctorat, Casablanca, Université Hassan II de Casablanca, 423 p.

FITZGERALD L., JOHNSTON R., BRIGNALL S., SILVESTRE R. et VOSS C. (1991). Performance measurement in service businesses, CIMA Publishing, London.

FREEMAN R. E. (1984). Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman, Boston.

KAPLAN, R.-S. et NORTON, D.-P. (1992), « The balanced scorecard-measures that drive performance », Harvard Business Review, vol 70, n° 1, Janvier-février, 71-79.

LYNCH R., CROSS K. (1991). Measure Up! Yardstick for Continuous Improvement, Oxford: Blackwell.

MARTORY B. DELAY C. et SIGUIER F. (2008). Piloter les performances RH : La création de valeur par les ressources humaines, Editions Liaisons, Paris.

MAUREL C. et TENSAOUT M. (2014), « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », Comptabilité - Contrôle – Audit, 2014/3, Tome 20, 73-99.

MORIN E.-M., SAVOIE A. et BEAUDIN G. (1994). L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin, Québec.

OSTY F., SAINSAULIEU R. et UHALDE M. (2007). Les mondes sociaux de l'entreprise, Editions la Découverte.

PETERS T.-J. et WATERMAN R.-H. (1983). In Search of Excellence : Lessons from America's Best - Run Companies, Harper and Row, N-Y.

PFEFFER J., et SALANCIK G. R. (1978), « The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective », Harper & Row, New York.

POISSONNIER H. et DRILLON D. (2008), « Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances », Vie & sciences de l'entreprise, 2008/2, n° 179-180, 22-43.
QUINN R.-E. et ROHRBAUGH J. (1983), « A Spatial Model of Effectiveness Criteria », Management Science, vol 29, n°3, 363-377.
SALLIER P.-A. (2016), « TAG Aviation tient le choc grâce à ses employés » [En ligne], Interview avec Mansour OJJEH, publié le 24/05/2016, Tribune de Genève.
SAVOIE A. et MORIN E. (2001), « L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle », Gestion, 2001/1, vol 26, 10-11.
SCOTT W.-R. (1977), « Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies », New perspectives on organizational effectiveness. P. S. Goodman, J. M. Pennings and Associates. San Francisco - London, Jossey-Bass Publishers, 63-95.
SEASHORE S.-E. (1979), « Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs », Meetings of the Academy of Management, Atlanta, GA.
STEERS R.-M. (1977), « Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment », Administrative Science Quarterly, vol 22, n° 1, 46-56.

PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE : ESSAI DE DEFINITION ET DIMENSIONS

Sanaâ KARIM
Doctorante ès Sciences de Gestion
Laboratoire de recherche : GECIAS
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan II - Casablanca - Maroc
sanaa.karim310@gmail.com

Abdellatif KOMAT
Professeur de l'Enseignement Supérieur
Directeur du Laboratoire de recherche GECIAS
Doyen de la Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Hassan II - Casablanca - Maroc
komat@univcasa.ma

Résumé

Dans un contexte de plus en plus axé sur l'innovation, l'avantage compétitif et sensible aux questions environnementales et sociétales, la fonction ressources humaines doit à la fois assurer son rôle traditionnel (respect du cadre juridique, dotation en personnel, gestion de la masse salariale, etc.) et assurer de nouveaux rôles de nature plus stratégique. Cette fonction contribue dorénavant de façon significative à l'optimisation de la performance de l'entreprise par la mise en place d'un système RH aligné avec la stratégie d'affaires et dont les pratiques RH sont combinées entre elles. Elle a également contribué à l'évolution du concept de la « performance » par la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes, de ce fait, on reconnaît dorénavant d'autres dimensions de ce concept. Il s'agit notamment des dimensions sociétale et environnementale de la performance.

Afin de mieux comprendre l'apport de la fonction ressources humaines dans l'évolution du concept de la « performance » et dans la prise en compte des nouvelles réalités du monde d'entreprises qui nous entourent et qui sont de plus en plus orientées vers le développement durable, la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises, nous allons essayer dans notre présent article de cerner le concept de performance, son évolution et de présenter ses différentes dimensions.

Mots-clés : Performance globale, Dimensions de la performance, Parties prenantes.

Introduction

Le concept de la « performance » de l'entreprise occupe une place centrale dans les préoccupations des chercheurs en sciences de gestion et des dirigeants des entreprises. Plusieurs travaux de recherches théoriques et empiriques ont essayé de le définir et de déceler les paramètres qui permettent d'expliquer comment le mesurer. Cependant, ce concept relève toujours d'importantes questions, sur sa définition, son évolution et sa mesure, qui nous pousse à creuser davantage pour mieux l'éclairer.

Longtemps réduite à sa dimension financière, la notion de la performance a évolué pour englober plus d'une dimension. Au début, la performance d'une entreprise était synonyme à la réalisation d'une rentabilité voulue par les actionnaires de l'entreprise avec une part de marché et un chiffre d'affaires qui maintiendraient la pérennité de l'entreprise. Ensuite, la fonction ressources humaines a fait en sorte d'associer à cette performance une dimension sociale. Par ses différentes actions et pratiques, la fonction ressources humaines a démontré que la performance dépend également de la dimension sociale et qu'une bonne gestion des ressources humaines peut assurer également la pérennité de

l'entreprise et présenter un avantage compétitif pour l'entreprise. Nous sommes donc passées de cette dimension financière à une approche de la performance englobant également la dimension sociale.

Le concept de « la performance » a continué son évolution pour englober également d'autres dimensions comme celles sociétale et environnementale. La notion de la « performance globale » est donc apparue et les décideurs ont compris que la pérennité des entreprises concerne dorénavant l'ensemble de leurs parties prenantes et non pas que les actionnaires (Maurel et Tensaout, 2014). Les aspects social, sociétal et environnemental sont devenus tout aussi importants que ceux économique et financier. La responsabilité des entreprises dépend des différentes parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, syndicats, ONG, associations, etc.) et favorise un contexte d'écoute de tous ces acteurs. Le rôle de la fonction ressources humaines est donc devenu plus stratégique ce qui permet l'optimisation de tous les aspects de la performance.

Dans le cadre de notre présent article, nous ambitionnons d'expliquer cette évolution du concept de la « performance » et sa conversion en « performance globale », de donner un cadre conceptuel riche pour tout chercheur ou personne s'intéressant à l'étude de la performance et de définir les dimensions de la performance globale qui nous paraissent les plus pertinentes.

1. Concept de la performance globale

De nos jours plus encore qu'hier, il est crucial de pouvoir garantir que son entreprise soit capable de maintenir un avantage concurrentiel, moyen d'assurer sa pérennité, sa rentabilité et sa compétitivité. Toute entreprise qui ne dispose pas des capacités à maintenir et augmenter constamment sa performance est menacée de disparaître.

Au tout début, plusieurs méthodes scientifiques ont été élaborées pour améliorer l'efficacité des employés et maximiser le profit de l'entreprise. Cette dernière était considérée comme un outil de production et de commercialisation qui a pour objectif de dégager des profits financiers.

Ensuite, à partir des années 40, de nouveaux concepts et objectifs sur la production, le coût, l'efficacité, l'efficience et la pertinence ont été introduits dans l'analyse économique. Le concept de la performance de l'entreprise s'est développé ainsi que plusieurs éléments informant sur la qualité, l'efficacité, l'environnement interne et externe, etc. La création de la valeur pour les entreprises reste cependant liée à une financiarisation de l'économie avec pour objectif la maximisation du profit des actionnaires. Le concept de la performance s'est donc longtemps limité à la dimension financière ignorant ainsi les autres aspects fondamentaux dans l'étude de la performance.

Ce n'est qu'à partir des années 2000 que nous avons commencé à remettre en question cette focalisation sur l'aspect financier de la performance pour intégrer d'autres dimensions dans l'étude de ce concept. La fonction ressources humaines a connu entre-temps une forte évolution. Considérée dorénavant comme une fonction stratégique et non pas comme une simple fonction support, la fonction RH est passée d'une conception centrée simplement sur l'individu à une vision orientée vers l'organisation. Ce grand pas s'est illustré par la participation directe et indirecte de cette fonction à l'augmentation de la performance des entreprises grâce à une gestion des ressources humaines bien réfléchie.

La fonction ressources humaines ne s'est pas limitée au seul aspect social mais s'est également penchée sur les questions en relation avec la société et l'environnement dans lesquels son entreprise opère. Dorénavant, l'entreprise est considérée également comme une entité au service du progrès sociétal ayant pour mission la réalisation du bien-être de tous (Zeghal et Dammak, 2007 ; Crutzen et Caillie, 2010). L'actionnaire n'est plus le seul maître dans la prise de décisions concernant le développement de l'entreprise. Sa volonté d'avoir un maximum de profit dans l'immédiat s'oppose au bon fonctionnement de l'entreprise et piétine les exigences des autres parties prenantes. La vision traditionnelle de la performance qui se limite à une vision financière à court terme de l'entreprise est progressivement remplacée par une vision plus large et plus globale de la performance (Reynaud, 2003).

Avant d'expliquer le concept de la « performance globale », nous allons tout d'abord présenter l'étymologie du mot « performance » et essayer de définir la notion de « performance » de l'entreprise pour mieux en comprendre les dimensions.

1.1. Etymologie du mot « performance »

Le retour à l'étymologie du mot « performance » nous semble intéressant et utile dans la mesure où il nous permet d'insister sur deux aspects : Le premier étant que l'étymologie du mot « performance » est plurielle et permet d'évoquer la richesse de sa sémantique. Quant au second, elle produit en même temps des formes d'ambiguïté dont les incertitudes seront levées dans la période contemporaine par le recours au chiffre. Ce dernier met fin à bon nombre de difficultés, et prend surtout l'illusoire et commode atour du réalisme, gagé d'un retour à la certitude (Jany-Catrice, 2012).

Le terme « performance » est un anglicisme qui est apparu vers la fin de la 1ère moitié du XIXème siècle dans le lexique des courses et qui s'est étendu ensuite à d'autres sports. Au XXème siècle il a gagné le domaine technique (les performances de l'automobile), puis la psychologie et la linguistique (au sens de « production verbale »), et enfin celui du théâtre, notamment du théâtre d'avant-garde (Dubois et al., 2011). Tiré du vieux verbe français « performer » synonyme à « accomplir », le terme « performance » est défini comme étant un accomplissement, une réalisation ou un rendement. Il est ensuite employé dans un champ très vaste dont le domaine des sciences de management et de gestion n'est qu'un exemple.

Quant à l'étymologie latine, elle renvoie davantage à l'idée positive de perfection. Le terme « performance » évoque l'interprétation exigeant des qualités exceptionnelles, la manifestation publique de capacités, etc. Dans cette optique, la performance vise plus le résultat que l'action, ce qui est également suggéré par la forme grammaticale passive « être performant ». D'un côté donc l'expression d'une action et, de l'autre, les résultats d'un exploit. Dans les deux cas, l'étymologie renvoie au caractère exceptionnel des actes, et en filigrane, à la notion d'excellence et à celle de vainqueur (Jany-Catrice, 2012).

La performance est donc le « *degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation* » (Denis, Martinet et Silem, 2016).

Cette réflexion étymologique sur la notion de « performance » nous permet de mieux en comprendre la complexité. Sa compréhension est subjective et propre à chaque acteur de l'entreprise. Chacun d'eux aura sa propre idée de ce concept multiforme. Si l'actionnaire définit la performance en se basant sur la somme d'argent qu'il reçoit sur son compte bancaire suite à son investissement, le manager, lui, la définit par le pourcentage d'atteinte des objectifs qu'il a fixé à son équipe en début de mission. Nous comprenons alors que la définition de ce concept clé dans les sciences de gestion et de management s'avère à la fois délicate et indispensable.

1.2. Définition de la « performance »

Source d'ambiguïté et de contraintes, la « performance » est un mot-valise qui permet d'y loger plusieurs réalités et qui ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. Plusieurs auteurs insistent sur l'imprécision qui entoure ce concept, tandis que paradoxalement ce dernier constitue un des fondements majeurs des recherches effectuées en sciences de gestion, puisque leur finalité consiste à « l'amélioration des performances des organisations » (Marchesnay, 1993 ; Salgado, 2013).

Bourguignon (1995), après avoir observé que « *les performances sont plurielles dans les usages « anciens » du mot, alors que la performance devient singulière dans ses emplois récents* », montre que, dans les sciences de gestion, la performance prend des significations différentes selon les contextes.

La définition de la « performance » la plus largement admise, et contestable en même temps, trouve sa source dans les approches managériales et renvoie à l'idée d'une *comparaison quantifiée d'un résultat à un objectif simple et ciblé*, dans un contexte d'*accountability*[230]. Le concept de performance qui ne prend sens que dans le contexte de son utilisation varie dans l'espace, dans le temps et selon la conception que chaque personne s'en fait et correspond à une production réelle (Marion et al., 2012).

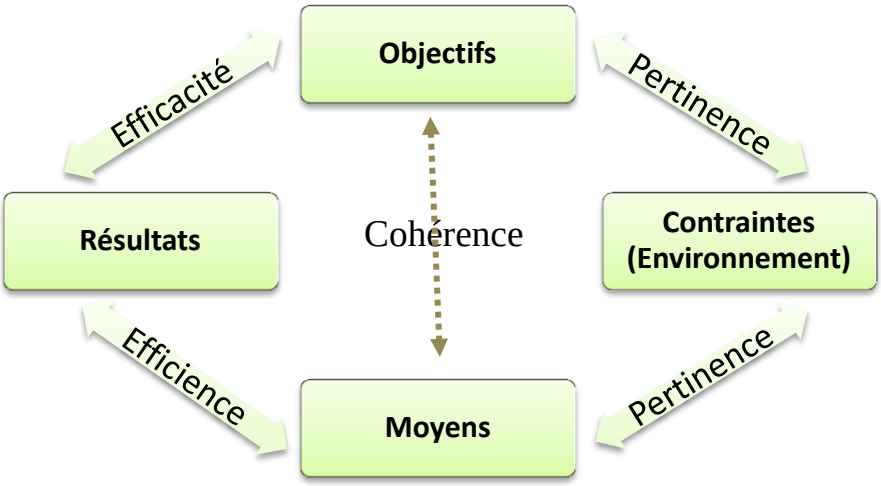
La performance peut être définie en s'articulant sur trois sens primaires :

[230] Ce terme anglo-saxon d'accountability englobe à la fois l'idée d'audit et de contrôle. Il véhicule également la norme et l'exigence de « rendre compte » et « rendre des comptes » (Jany-Catrice, 2012).

- **Le résultat d'une action** : la mesure des performances est entendue comme l'évaluation *ex post* des résultats obtenus (Bouquin, 2008). La performance ne recouvre pas de jugement de valeur.
- **Un succès** : toute organisation se concentrera sur sa propre vision de la réussite ce qui implique que la performance n'existe pas en soi et qu'elle est distincte d'une entreprise à l'autre voire d'un groupe d'acteurs à un autre au sein de la même entité (Bourguignon, 1995).
- **Une action** : la performance est aussi définie à partir des modes d'obtention du résultat. C'est un processus et non pas un résultat qui apparaît à un moment donné ; elle représente l'action faite de nombreux composants (Baird, 1986).

Qu'elle soit définie comme le résultat d'une action, son succès ou bien les modes de son obtention, la performance reste intimement liée aux concepts d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence (Marion et al. 2012). La figure 1 nous montre le positionnement de chacun de ces concepts.

Figure 1 : Logiques d'évaluation de la performance



Source : Marion et al. (2012), p.2

1.3. Concepts proches

Le choix entre l'un des trois sens de la performance (résultat, action ou succès) influence l'approche retenue pour son évaluation. Quand la performance est perçue comme le résultat d'une action, il s'agira surtout d'évaluer la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. Lorsqu'elle porte sur l'appréciation des processus mis en œuvre, son évaluation reposera sur l'analyse des conditions d'obtention du résultat. Alors que si elle exprime le bilan d'une action, c'est-à-dire le succès, elle se caractérisera comme une construction sociale. De ce fait la performance devient une notion contingente qui dépend des attentes des parties prenantes.

La figure 1, présentant les logiques d'évaluation de la performance, schématise parfaitement les liens qui donnent lieu aux concepts liés à la performance : efficacité, efficience, pertinence et cohérence.

Efficacité

En liant les résultats aux objectifs, l'efficacité se traduit par la mesure dans laquelle l'entreprise atteint ses objectifs et remplit sa mission. Ce concept représente une appréciation de court terme de la performance (Martory et al., 2008). Même s'il est facile de la définir, l'efficacité reste une question complexe dont la difficulté est liée surtout au degré de communication autour de cette mission. Parce qu'il est essentiel que la « raison d'être » de l'entreprise soit bien définie que ce soit dans les statuts de l'organisation, dans ses documents stratégiques ou ailleurs.

Ce concept a connu de grandes évolutions qui ont évoluées avec les différentes écoles de la pensée économiques. Le Tableau 1, ci-dessous, présente une synthèse de ces évolutions en détaillant les critères d'évaluation de l'efficacité des gestionnaires.

Tableau 1 : Efficacité des gestionnaires

Courent de pensée	Représentant	Période	Critères
Management scientifique	Taylor	1910	Maximiser la production, minimiser les coûts, excellent technique, utilisation optimale des ressources, spécialisation des tâches.
Les principes d'administration	Fayol	1920	Division du travail, autorisation claire et discipline, unité de commandement, ordre, équité, stabilité, initiative, esprit de corps.
Les relations humaines	Mayo	1930	Productivité via la satisfaction des employés, la satisfaction via l'attention aux besoins physiques et émotifs.
Sciences de la décision et gestion de l'information	Simon	1945	Economie des ressources via la définition de buts rationnels, efficience de traitement de l'information.
Approche socio-technique	Trist Bamforth	1950	Adéquation des systèmes sociaux et techniques, congruence des processus internes.
Planification stratégique et structure	Chandler	1960	Congruence stratégie-structure qui a pour effet : croissance, position compétitive, contrôle de l'environnement, flexibilité et adaptation.
Les ressources humaines	McGregor Likert	1965	Satisfaction des employés, productivité, style de gestion, cohésion, démocratie, loyauté, ouverture.
Approche contingente	Lawrence et Lorsch	1965	Différenciation intégration, adéquation organisation-environnement, capacité de changer au bon moment, leadership situationnel.

Source : Lewin et Minton (1986)

Efficience

L'efficience met en relation les résultats avec les moyens et exprime le principe d'économicité classique[231] en économie. Une entreprise doit être capable de pouvoir offrir des produits ou services dans le cadre d'une structure de coût appropriée. Nous avons plus tendance dorénavant d'évaluer une entreprise selon son efficience (coût unitaire des services, rendement annuel par salarié, etc.) et selon si elle a un bon rapport entre la qualité et la quantité de ses produits/services, d'une part, et le prix, d'autre part (Lusthaus et al., 1999). Il s'agit en effet de maximiser le niveau de production et de

[231] Ce principe constitue le fondement de nombreux indicateurs financiers ainsi la rentabilité est un indicateur de performance qui rapporte un indicateur de résultat à un indicateur de mesure des capitaux employés (Marion et al., 2012).

minimiser les ressources mobilisées pour avoir un avantage compétitif. Néanmoins, les mesures de l'efficience ne permettent pas d'apprécier l'atteinte des objectifs.

Pertinence

La pertinence, qui met en relation les moyens ou les objectifs et les contraintes environnementales qui pèsent sur l'entreprise, exprime l'adaptation à l'évolution du milieu et au niveau des compétences demandées. L'entreprise doit garantir une adaptation de sa mission, ses objectifs et ses activités avec ce que souhaitent ses principaux intervenants. C'est l'alignement stratégique des réalisations, c'est-à-dire que les résultats obtenus doivent être déclinés des orientations stratégiques fixées et bien définies.

Cohérence

Le lien entre les objectifs et les moyens est caractérisé par la cohérence. Cette dernière exprime l'adéquation censée maintenir l'équilibre du système de l'organisation. Elle renvoie à une exigence de coordination interne de l'action collective et traduit l'harmonie des composantes de base de l'organisation qui permet d'évaluer la performance en matière organisationnelle (Marion et al., 2012).

Pour conclure, nous dirons que cette notion qu'est la performance, à la fois complexe et contingente, constitue l'un des piliers des sciences de gestion et de management dans la compréhension de la création de valeur par l'entreprise. Reste à savoir que l'une des critiques majeures rencontrées lors de sa définition tient au fait que les acceptions proposées manquent d'opérationnalité (Lebas, 1995).

Afin de mieux cerner ce concept de « performance », pouvons-nous donc nous limiter à une seule performance, notamment celle financière, dans notre analyse et compréhension de ce processus ou devons-nous parler d'une performance globale de l'entreprise ?

2. Dimensions de la performance globale

Suffit-il de regarder les comptes d'une entreprise pour savoir si elle est en bonne santé ou pour connaître et appréhender ses risques de défaillance ? Répondre oui à cette question serait choisir la facilité et raisonner en court terme. Même si la notion de performance semble simple de première vue, elle est beaucoup plus complexe que ça et son appréciation s'avère délicate. Parce qu'on y réfléchissant bien, tout en observant les réalités des entreprises aujourd'hui, la notion de performance apparaît à la fois plus complexe et pour le moins multiforme (Marmuse, 1997).

Longtemps perçue comme un concept unidimensionnel, la performance est représentée par le seul aspect financier, en considérant notamment le poids des propriétaires dans le processus de décision (Saulquin et al., 2007 ; Salgado, 2013). Une perspective dans laquelle la mesure de la performance vise essentiellement la création de valeur pour les actionnaires ce qui pousse le manager à se concentrer seulement sur cette création de valeur et la manière de la piloter (Salgado, 2013). Jaulent (2012) assure dans son article publié dans « Les Echos » que 200 entreprises répertoriées par la revue Fortune utilisent un indicateur basé sur la valeur créée pour les actionnaires pour évaluer la performance. Cette dernière, limitée à sa dimension financière, consistait à réaliser la rentabilité désirée par les actionnaires avec la part de marché et le chiffre d'affaires qui garantissaient la pérennité de l'entreprise (Renaud et Berland, 2007). Un constat qui n'empêche pas que cette logique purement financière soit fortement critiquée dans la littérature existante (Lebas, 1995 ; Renaud et Berland, 2007 ; Bouquin, 2008 ; Salgado, 2013).

Traditionnellement, les décideurs évaluent la performance de leur organisation en se basant sur ses seuls résultats financiers historiques. De nos jours, cette approche passéiste est de plus en plus critiquée car elle ne permet pas d'avoir une image instantanée de la situation de l'entreprise. Approche qui ne permettrait aux managers de réagir aux situations ou aux événements qu'après coup (Sanni Yaya, 2003). L'une des principales critiques faites aussi à cette vision unidimensionnelle de la performance est qu'elle n'intègre pas l'ensemble des acteurs participant au développement de l'organisation (dirigeants, clients, fournisseurs, salariés, etc.).

Afin de mieux appréhender ce concept riche et complexe de la performance de l'entreprise, certains auteurs comme (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al., 1994) suggèrent une vision plus globale de la notion de résultat en proposant d'adopter différents indicateurs comme la qualité du produit et du service, la satisfaction de la clientèle ou le climat de travail (Salgado, 2013). Parler

performance de nos jours ne se limite plus à la seule perspective financière mais s'étend à plusieurs autres aspects jugés essentiels pour la survie et l'évolution de toute entreprise. L'aspect social, par exemple, est d'autant plus important car il permet une optimisation des résultats tout autant que celui financier. La fonction ressources humaines joue un grand rôle dans le processus d'optimisation de la performance car elle assure les ressources immatérielles nécessaires pour la création de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise. L'aspect organisationnel est aussi important dans le sens où une organisation mieux réfléchie permet un travail harmonieux avec de meilleurs résultats. Ce qu'il faut comprendre c'est que la performance se transforme en un concept multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs pour la mesurer (Salgado, 2013).

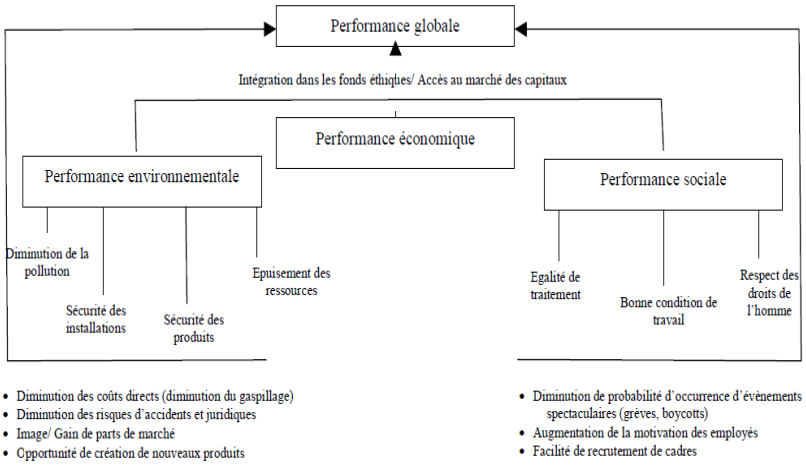
D'ailleurs, certains auteurs stipulent que la performance est un construit et non pas un concept (De La Villarmois, 2001). Pour Quinn et Rohrbaugh (1983), un concept est une abstraction de faits observables qui sont directement observables ou bien facilement mesurables. Néanmoins, il y a des concepts qui ne sont pas faciles à rattacher aux événements qu'ils sont supposés représenter. Ils sont inférés à un niveau supérieur d'abstraction à partir des phénomènes observés, et leur signification est difficilement expliquée à partir de faits particuliers. Ces abstractions sont des fois appelées construits, ceux-ci étant construits à partir de concepts moins abstraits (De La Villarmois, 2001).

Au moment où l'on accepte l'existence de différents objectifs selon chaque acteur de l'entreprise, le concept de performance est alors équivalent à autant de significations que de nombre d'individus ou de groupes l'utilisant. Ce concept, ou plutôt construit, devient subjectif et sa signification peut changer radicalement en changeant de position de point de vue (dirigeants, salariés, clients, etc.). Pour pallier à cette contrainte et essayer de cerner au mieux ce concept de performance, nous choisissons d'aborder, dans notre article, les dimensions les plus pertinentes, à notre sens, et qui puissent, ensembles, répondre à la majorité des attentes des parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit à la fois de prendre compte des dimensions économique et financière et de celles sociale, sociétale et environnementale de la performance. D'ailleurs, la performance sociale et la performance économique de l'entreprise sont deux notions indissociables. Nous parlons d'une performance socioéconomique.

Au-delà d'une performance socio-économique, nous parlons également de la performance sociétale de l'entreprise (Carroll, 1979 ; Germain et Trébucq, 2004). Cette dernière est définie comme étant « *un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche* » (Aggeri et al., 2005). En effet, au tout début des années quatre-vingt-dix, la timide reprise économique après la crise a fait que le social réapparaît. Il n'était plus possible de se limiter à une performance financière et à la seule évaluation de la rentabilité pour les actionnaires et l'entreprise. Les recherches rentrent dans une logique plus globale et s'intéressent également aux autres aspects qui méritent d'être pris en compte dans l'étude de cette notion, notamment les dimensions sociétale et environnementale.

La figure 2, présentée ci-après, montre que « *la performance de l'entreprise ne se limite plus à l'atteinte de ses objectifs économiques mais elle comprend également la prise en compte et l'atteinte de préoccupations sociétales, à savoir sociales et environnementales* » (Reynaud, 2003). Nous parlons à présent d'une performance globale qui est « *un véritable modèle de performance responsable qui intègre de manière indissociable dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise, les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale* » (Meunier et Luciani, 2011).

Figure 2 : la performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud (2003)

Dans notre présent article, nous essayons de dessiner les contours de la performance globale tout en gardant un sentiment que le travail n'est pas complet parce que les entreprises inventent chaque jour de nouvelles méthodes pour mesurer leur performance et avoir un avantage concurrentiel. La performance n'est pas un simple outil de mesure mais un outil de management car elle est implicitement ou explicitement utilisée par les entreprises au quotidien. Chose est certaine : la performance se constate tous les jours ; elle se construit dans la durée (Marmuse, 1997).

Dans ce qui suit, nous allons étudier les trois principales dimensions de la performance globale de l'entreprise. Premièrement, l'aspect financier et/ou économique (nous utiliserons les deux termes accolés par la suite) constitue la dimension traditionnelle de la performance. Deuxièmement, la dimension sociale qui se caractérise surtout dans les résultats obtenue grâce à la fonction RH. Finalement, l'aspect sociétal et/ou environnemental (nous utiliserons les deux termes accolés par la suite) qui constitue la plus récente des dimensions de la performance.

2.1. Dimension financière/économique

L'approche économique et financière, la première et la plus ancienne dimension de la performance, repose sur la notion d'atteinte d'objectifs. C'est la dimension de la performance qui honore la confiance des actionnaires et clients. Les objectifs, souvent énoncés en termes économiques et financiers, expriment les attentes des actionnaires et propriétaires dirigeants (Gauzente, 2000). Une étude de Caby et al. (1996), soulignant les prolongements stratégiques d'une telle approche, reflète l'illustration de cette conception. Pour ces auteurs, la création de la valeur passée ou anticipée est basée soit sur une politique de dividendes raisonnée en fonction des investissements futurs, soit sur une préférence pour les financements externes, soit, encore, sur une croissance de l'activité.

Les différents modes de management se mobilisent et évoluent afin de centraliser les modes de travail et optimiser ainsi la performance économique. Cette dernière se mesure par les indicateurs quantitatifs tels que le bilan et le compte de résultat. La mesure quantitative de la performance économique et financière fait d'elle l'élément principal dans l'évaluation de l'entreprise. Nous faisons appel aux chiffres et à la logique des analyses comptables et financières.

La rentabilité ou le rendement de l'entreprise peuvent s'analyser en termes de formation de résultat[232] et en termes de chaînes de ratios caractéristiques (Marmuse, 1997).

La formation du résultat

La performance économique et financière de l'entreprise se constate dans les résultats présentés par la comptabilité. Selon Marmuse (1997), ce sont les comptes de l'entreprise qui permettent d'appréhender plusieurs niveaux d'analyse économiques.

La production

C'est l'activité qui apporte de la valeur ajoutée par la transformation des facteurs de production en nouveaux produits. Selon Marmuse (1997), elle représente à la fois :

- La mesure du poids de l'entreprise sur le marché, en comparaison avec la production de ses concurrents, pouvant amener au calcul de sa part de marché.
- L'évaluation de l'utilisation de son potentiel productif.
- La mesure de l'efficacité de l'utilisation des ressources de l'entreprise.

La valeur ajoutée

Essentielle pour le calcul de la production nationale, la valeur ajoutée mesure la valeur économique créée au sein de l'entreprise par l'utilisation de tous ses facteurs de production (Marmuse, 1997). Selon cet auteur, elle permet d'évaluer notamment :

- La contribution de l'entreprise à la création de la valeur économique.
- Le niveau d'intégration de l'entreprise.
- Le taux de marge de l'entreprise appliqué sur ses approvisionnements (indication sur la marge de manœuvre de l'entreprise par rapport à un prix de marché).

[232] Comment se compose le résultat dans le compte du même nom.

L'excédent brut d'exploitation

A travers l'exploitation des moyens matériaux et immatériaux de l'entreprise, l'excédent brut d'exploitation mesure sa performance économique globale. Il désigne la véritable rentabilité de l'exploitation. Selon Marmuse (1997), il représente donc :

- Un indicateur de la richesse produite par l'entreprise[233].
- La mesure de la capacité de financement de l'entreprise permettant de couvrir les charges financières à court terme déjà engagées.

Le résultat brut d'exploitation

Il est calculé après l'impact de la politique financière et traduit un premier niveau de la rentabilité de l'entreprise. Ce résultat brut d'exploitation est interprété par Marmuse (1997) comme suit :

- La réserve financière permettant de financer les projets à venir.
- L'efficacité de l'exploitation après l'impact des charges financières.

Le bénéfice net (ou la perte nette)

C'est la mesure finale de la rentabilité de l'entreprise permettant d'en apprécier la performance « perçue de l'extérieur », notamment par les actionnaires et analystes financiers. Selon Marmuse (1997), il se présente de plusieurs points de vue :

- Le profit distribuable.
- Un signe de la santé de l'entreprise.
- Un élément essentiel de l'appréciation de la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires.

Les chaînes de ratio

C'est l'utilisation des chaînes de ratios qui permet de décomposer facilement la rentabilité des capitaux investis pour mieux en comprendre les composantes. Selon Marmuse (1997), deux présentations simples peuvent être retenues comme modèle de base[234].

La décomposition de la rentabilité

Afin d'expliquer la rentabilité des capitaux propres, nous introduisons trois ratios caractéristiques. Ces ratios ne sont pas indépendants ce qui implique beaucoup de prudence lors de l'emploi de cette relation :

$$\frac{Résultat\ net}{Capitaux\ propres} = \frac{Résultat\ net}{Production} \times \frac{Production}{actif} \times \frac{Passif}{Capitaux\ propres}$$

Le premier ratio [résultat net/production] est un ratio de marge ; le second [production/actif] est un ratio de rotation actif qui indique quel chiffre d'affaires on produit avec les moyens de l'entreprise ; le dernier ratio [passif/capitaux propres] représente l'endettement ou le levier d'endettement de l'entreprise. Il faut noter que l'égalité arithmétique ne s'obtient par contre que dans certaines conditions (Marmuse, 1997).

L'effet de levier

Il correspond à une décomposition de la rentabilité entre le rendement actif et la rentabilité des capitaux propres.

Si l'on appelle :

- i, le coût moyen des dettes [charges financières/dettes totales] et
- r, le rendement actif,

on obtient :

[233] Il s'agit là d'un rendement plus que d'une rentabilité, car il se calcule avant l'impact de la politique financière (résultat financier) et donc de sa politique d'endettement (Marmuse, 1997).
[234] Il existe d'autres présentations de chaînes de ratio développées par Levasseur et Quintart (1992).

$$\frac{Résultat\ net}{Capitaux\ propres} = r + (r - i) \times \frac{Dettes}{Capitaux\ propres}$$

De ce fait, le rendement actif *r* s'accroît du différentiel de coût financier *(r - i)* multiplié par le levier, d'autant plus élevé que l'endettement est fort. Cet effet de levier est positif si *(r – i)* et positif et négatif dans l'autre cas. Il s'agit ici d'une approche compréhensive de la performance économique où la rentabilité des capitaux propres dépend à la fois d'une efficacité d'exploitation *r* et de la structure d'endettement (levier et coût des dettes) (Marmuse, 1997).

Cette première dimension financière/économique de la performance de l'entreprise reste primordiale dans l'appréciation de cette dernière mais insuffisante. Dans la limite que l'entreprise n'est plus considérée comme un simple outil de production mais aussi une entité sociale qui cherche le bien-être de ses salariés. La vision économique et financière de la performance de l'organisation est vite remplacée par une vision socioéconomique.

2.2. Dimension sociale

Cette seconde dimension de la performance, sociale et humaine, repose sur la question du bien-être des hommes et femmes de l'entreprise. L'approche sociale découle des apports de l'école des relations humaines qui se focalise sur les dimensions humaines de l'entreprise (Gauzente, 2000). Cependant, cette approche n'ignore guère les précédents aspects de la performance (économique et financier) mais ajoute les activités essentielles au maintien de l'organisation (Quinn et Rohrbaugh,1981). Par conséquent, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entreprise. Une conception fortement défendue par B.M. Bass qui, dès 1952, exige de voir comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Par contre, l'acceptation de cette hypothèse implique le postulat suivant : l'atteinte des objectifs sociaux permet celle des objectifs économiques et financiers (Gauzente, 2000).

Arrivés à ce stade, les chercheurs en sciences de management et de gestion parlent dorénavant de la performance « socio-économique » de l'entreprise. Ce mot reflète la réalité qui stipule que les dimensions économique/financière et sociale de la performance sont indissociables. L'interaction entre l'économique et le social revêt aujourd'hui une importance capitale dans l'évaluation de la performance. Les entreprises ignorant la dimension sociale, même quand elles atteignent la performance économique, subissent les conséquences sociales d'un mauvais partage de profit, ou de l'attention insuffisante qu'elles accordent à la dimension sociale (Marmuse, 1997).

Il est ainsi primordial de viser l'amélioration de la performance sociale tout autant que celle économique. Pour ce faire, la fonction RH doit mettre en place une démarche de pilotage et de développement des ressources humaines capable de rehausser les résultats individuels et collectifs des employés. Plusieurs pratiques ressources humaines et processus doivent être mis en œuvre pour garantir les ressources immatérielles nécessaires, sans interruption, à l'épanouissement de l'activité ainsi qu'un climat de travail propice à l'atteinte des objectifs de l'organisation.

En plus de la performance sociale voire socioéconomique de l'organisation, les auteurs et chercheurs en sciences de gestion et de management renvoient également à la performance « organisationnelle ». Une performance qui concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la manière dont elle parvient à les atteindre (Marmuse, 1997). Il faut noter cependant que « *les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréhension de l'efficacité que les mesures économiques et sociales. Il s'agit de mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économiques. Ces indicateurs sont intéressants dont la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique.* » (Kalika, 1988).

Selon Kalika (1988), les quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle qui permettent de se poser les bonnes questions quant à l'efficacité d'une structure, sont comme suit :

- La flexibilité de la structure,
- Le respect de l'organisation formelle,
- La qualité de la communication interne,
- Les relations entre les composantes de la structure.

La combinaison des performances économique, financière, sociale et organisationnelle permet à toute entreprise de gagner en matière d'avantage concurrentiel, d'image marque client et employeur, de

pérennité et de croissance d'activité. L'analyse ne s'arrête pas là, car, toute organisation consciente de l'évolution de l'économie des marchés et des nouvelles attentes du monde moderne est dans l'obligation d'aller au-delà de ces trois précédentes dimensions et d'ajouter également celles sociétal et environnemental. Comme le précise certains auteurs comme Crutzen et Caillie (2010) ainsi que Zeghal et Dammak (2007), l'entreprise n'est plus perçue seulement comme un outil de production et de commercialisation ayant pour unique objectif de dégager des profits financiers mais bel et bien une entité au service du progrès sociétal ayant pour mission la réalisation du bien-être de tous. Crutzen et Caillie (2010) précisent que la performance doit inclure non seulement l'atteinte des objectifs économiques de l'entreprise mais également des trois catégories d'objectifs du développement durable (économiques, sociaux et environnementaux).

2.3. Dimension sociétale/environnementale

L'approche sociétale et environnementale est la nouvelle dimension de la performance qui est apparue au cours du vingtième siècle, dans une économie influencée par des phénomènes tels que la mondialisation, la globalisation, la délocalisation et les nouvelles technologies. Plusieurs facteurs ont entraîné l'apparition de modes de gestion plus responsables et orientés sur le long terme (Crutzen et Caillie, 2010). D'abord, les citoyens, consommateurs, les pouvoirs publics et les investisseurs, suite à la mondialisation et aux différentes évolutions de l'environnement, ont de nouvelles attentes et préoccupations (Commission Européenne, 2001). Plus de transparence est exigée des entreprises ainsi qu'un grand engagement dans les questions du maintien et d'amélioration des conditions de vie sur terre. Puis, les gens sont de plus en plus préoccupés par la détérioration de l'environnement causée par l'activité humaine et industrielle. Ils sont surtout soucieux des problèmes écologiques pressants dont le changement climatique et la pollution atmosphérique (Delchet, 2003).

Ajoutant à cela, les conséquences néfastes des activités économiques en matière sociale (Crutzen et Caillie, 2010). Plusieurs inégalités et phénomènes sociaux sont apparus avec l'ère du capitalisme et de la mondialisation. Les conditions de travail se détériorent et les pressions augmentent. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que les médias apportent une plus grande transparence sur les activités des entreprises et plusieurs scandales ont eu lieu (Crutzen et Caillie, 2010). C'est dans ce contexte que les dimensions sociétale et environnementale prennent une place importante dans l'appréciation de la performance de l'entreprise. Selon Meunier et Luciani (2011), la performance sociétale « *s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son territoire et sur son rôle dans la société* » et la performance environnementale « *concerne l'intégration de l'entreprise aux écosystèmes et sa capacité à réduire ses impacts environnementaux* ».

La place qu'occupe cette dimension sociétale et environnementale dans la performance globale peut admettre deux perspectives :

- une approche normative avec des travaux relatifs à l'éthique des affaires (Business Ethics) selon laquelle les parties prenantes portent un jugement moral sur les comportements des acteurs et l'activité de l'entreprise (Evan et Freeman, 1988). Suivant cette approche, les considérations d'ordre éthique et moral justifient le fait d'agir de manière responsable.
- une approche pragmatique s'intéressant au rôle de l'entreprise dans la société (Business and Society) qui stipule que l'entreprise ne peut être isolée de son environnement social et doit y rester connectée (Donaldson 1982). Selon cette théorie, la dimension sociétale-environnementale est un levier susceptible de créer de la valeur (Sharma 2001).

Conclusion

Notre article s'est appuyé sur un riche cadre conceptuel pour tracer l'évolution du concept de la performance. La complexité de ce dernier nous a poussé à réfléchir sur la meilleure manière qui nous permettra de définir cette évolution. D'ailleurs, nous avons vite constaté que nous ne pouvons nous limiter à l'expression « performance de l'entreprise ». Notre étude des différentes dimensions de la performance nous a convaincu de parler plutôt d'une « performance globale » car ce n'est plus possible ni correct de nous limiter à une seule performance de l'entreprise.

Le concept de « performance globale » de l'entreprise s'est avéré à la fois contingent et multidimensionnel. Il comporte plusieurs dimensions que l'entreprise doit considérer si elle veut assurer sa pérennité et avoir un avantage concurrentiel. En effet, les entreprises ont compris que les

perspectives sociale, sociétale et environnementale sont aussi importantes que celle financière, au moment où elles ont réalisé que les actionnaires ne sont pas les seuls acteurs qui influencent le bon déroulement de l'activité de l'entreprise et que le profit financier n'est pas le seul qui assure la pérennité de l'entrepris.

L'objectif de notre article fut de clarifier ce concept de « performance globale » qui occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle en sciences de gestion. Pour ce faire, nous avons procédé par une recherche conceptuelle détaillant l'évolution de ce concept en partant de l'analyse de son étymologie jusqu'à arriver à l'étude de ses principales dimensions. Nous avons également expliqué l'apport de la fonction ressources humaines dans la prise en compte des nouvelles dimensions de la performance et leur mise en œuvre.

Bibliographie

Monographies :

Aggeri F., Pezet E., Abrassart, C. et Acquier, A. (2005). Organiser le développement durable, Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective, Vuibert.

Baird L. (1986). Managing Performance, John Wiley.

Bouquin H. (2008). Le contrôle de gestion, 8ème édition, Presses Universitaires de France.

Dubois J., Mitterand H. et Dauzat A. (2011). Le Dictionnaire étymologique et historique du français, Larousse.

Delchet K. (2003). Qu'est-ce que le développement durable ?, Collection « A savoir », Afnor.

Jany-Catrice F. (2012). La performance totale : nouvel esprit du capitalisme ?, Presses Universitaires du Septentrion, coll. « Capitalismes-éthique-institutions ».

Denis J.-P., Martinet A.-C. et Silem A. (2016). Lexique de gestion et de management, 9ème édition, Dunod.

Donaldson T. (1982). Corporations and Morality. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Evan W.-M. et Freeman R.-E. (1988). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism, In : Ethical Theory and Business, Beauchamp T.-L. et Bowie, N.-E (coord.) 3ème éd. Englewood Cliffs, 97-106.

Kalika M. (1988). Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances, Economica.

Lusthaus C., Adrien M.-H., Anderson G. et Carden F. (1999). Améliorer la performance organisationnelle : Manuel d'auto évaluation, CRDI.

Marchesnay M. (1993). Management stratégique, Eyrolles.

Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D. et Wissler M. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes, Dunod.

Marmuse C. (1997). Performance, In : Encyclopédie de Gestion, SIMON Y. et JOFFRE P. (coord.), Tome 2, n°118, 2ème édition, Economica.

Martory B., Delay C. et Siguier F. (2008). Piloter les performances RH : La création de valeur par les ressources humaines, Editions Liaisons.

Morin E.-M., Savoie A. et Beaudin G. (1994). L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin.

Sanni Yaya H. (2003). La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle, Direction de la recherche, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

Articles scientifiques :

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet-août, N°269, 61-66.

Caby J., Clerc-Girard M.F. & Koehl J. (1996), « Le processus de création de valeur », Revue Française de Gestion, mars-mai, 49-56.

Carroll A.-B. (1979), « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance, Academy of Management Review », Vol. 4, N°4, 497-505.

Commission Européenne (2001), « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises – Livre Vert », Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.

Crutzen N. et Caillie D.-V. (2010), « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise : Quelques pistes d'adaptation des outils existants », Humanisme et Entreprise, 2010/2, N° 297, 13-32.

De La Villarmois O. (2001), « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », Les Cahiers de la Recherche, Centre Lillois D'analyse et de Recherche sur L'évolution des Entreprises, Université des sciences et technologies de Lille, Lille 1, 1-21.
Gauzente C. (2000), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, N° 2, juin, 145 - 165.
Germain C. et Trebucq S. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, 35-41
Jaulent P. (2012), « Comment mesurer la performance d'une entreprise ? », article publié le 26/12/2012, Les Echos, consulté le 12/07/2016, à 13h17, à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/12/26/cercle_61804.htm
Kaplan, R.-S. et Norton, D.-P. (1992), « The balanced scorecard-measures that drive performance », Harvard Business Review, Vol 71, n° 1, Janvier-février, p. 71-79.
Kaplan, R.-S. et Norton, D.-P. (1993), « Putting the balanced scorecard to work », Harvard Business Review, Vol 71, n° 5, Septembre-octobre, 134-147.
Lebas M.-J. (1995), « Performance measurement and performance management », International Journal of Production Economics, Volume 41, Issues 1–3, Octobre, 23-35.
Lewin A.-Y. et Minton J.-W. (1986), « Determining Organizational Effectiveness: Another Look and an Agenda for Research », Management Science, Vol.32 , N°5, 514-538.
Maurel C. et Tensaout M. (2014), « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », Comptabilité - Contrôle – Audit, 2014/3, Tome 20, 73-99.
Meunier M. et Luciani D. (2011), « Un engagement, des concepts et des méthodes pour une économie au service de l'Homme. La performance globale, pour des entreprises durables », Annales des Mines - Réalités industrielles, 2/2011, Mai, 54-58.
Quinn R.-E. et Rohrbaugh J. (1981), « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness », Public Productivity Review, Vol.5, N°2, 122-140.
Quinn R.-E. et Rohrbaugh J. (1983), « A Spatial Model of Effectiveness Criteria », Management Science, Vol.29, N°3, 363-377.
Salgado M. (2013), « La « performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », Consulté le 15/06/2016, à 16h36, à l'adresse https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219
Sharma S. (2001), « L'organisation durable et ses stakeholders », Revue Française de Gestion, novembredécembre, N°136, 154-167.
Saulquin J.-Y., Schier G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ? », La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1, n°223, p. 57-65.

Actes de manifestations scientifiques avec comité de lecture :

Renaud A. et Berland N. (2007), « Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilité et environnement », Actes du 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, IAE de Poitiers, 23-24-25 mai.
Reynaud, E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai, 1-15.
Zeghal, D. et Dammak, S. (2007), « La divulgation de l'information environnementale dans les rapports annuels : une étude comparative des multinationales américaines et européennes », Actes du 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, IAE de Poitiers, 23-24-25 mai.

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE : L'APPORT DE LA FONCTION RH ET DE L'AUDIT SOCIAL

Bertin Léopold KOUAYEP
Directeur de l'ESCG de Yaoundé et Professeur- chercheur à l'ISTEC- Paris
kouayep@escgc.com

Claudette ANEGA NKOA
Enseignante-chercheur à l'ESCG de Yaoundé et Chargée de cours à Université de Yaoundé II
anega@escgc.com

> *Si la RSE peut schématiquement être considérée comme la contribution des organisations au développement durable, le mouvement de la RSE se doit de prendre en compte toutes les entreprises […] Cela dit, la spécificité des PME à l'égard de la RSE se doit d'être soulignée. Elle est de plusieurs types.*
> (Michel Capron, Préface de Jean-Marie Courrent, s/d, 2012 : 9)

Introduction

L'objectif de cette recherche est de mettre en exergue le niveau d'appropriation et de pratique des principes de la RSE par les PME de la zone CEMAC. En effet, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est désormais la préoccupation de toute entreprise qui se veut pérenne (Etoundi, 2014). Ceci peut être illustré par de nombreuses recherches (Tchankam et Estay, 2004; Berger-Douce, 2015 ; Temri et al., 2015) qui s'accordent à qualifier le concept de RSE d'outil efficace pour se procurer un avantage concurrentiel et affronter la pression internationale exercée par des groupes représentatifs en la matière (les ONG, les collectivités territoriales, les riverains des sites ; les syndicats, etc.), aux intérêts divergents. Dans le même ordre d'idée, la théorie des parties prenantes situe l'entreprise au centre d'un réseau de « groupes d'individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984). Par ailleurs, l'émergence de la RSE matérialise une évolution de l'entreprise dont les frontières deviennent de plus en plus perméables et évolutives, ayant pour conséquence principale l'extension du champ de la responsabilité de l'entreprise, y compris juridique, vers l'ensemble des parties prenantes de la firme, influençant ainsi la notion de Développement Durable. Cependant, le concept de de RSE, à l'instar du concept de Développement Durable, est un concept vaste aux approches multiples ». Le constat essentiel révélé par ces multiples approches renvoie au nécessaire équilibre entre toutes les parties prenantes de l'entreprise, dépassant ainsi l'ancienne vocation unique de faire du profit, pour rechercher la meilleure adéquation entre les impératifs économiques et les obligations sociétales. Ce qui revient à appréhender la RSE comme une opportunité de repenser le concept de Développement Durable.

En outre, les pays de la zone CEMAC font partie de ceux en voie de développement. De ce fait, ils constituent des centres privilégiés pour les entreprises de réaliser des profits tout en se préoccupant de la diminution de la pauvreté et la préservation de l'environnement (Reynaud, 2006b). C'est ce qui est soutenu dans la déclaration de Schneider-Maunoury (2006) en ces termes : « en 2050, l'Afrique sera très probablement le centre de l'économie du monde ».

Il s'observe une unanimité quant à la reconnaissance de l'intérêt accordé par les auteurs aux problématiques liées à la RSE. Pourtant, on remarque un très faible nombre d'études empiriques sur ce sujet dans le contexte africain. En effet, la quasi-totalité des études relatives à la RSE ne vont pas au-delà de la démonstration de la légitimité économique de la RSE et semblent plus servir des intérêts

doctrinaux que managériaux (Biwolé, 2014). Nombreuses sont celles qui se limitent à la diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels (Antheaume, 2005 ; Ben, 2008 ; Damak-Ayadi, 2010 ; etc.). Dans ce sens, Igalens et Gond (2008) expliquent que « *l'opérationnalisation de la RSE s'est le plus souvent limitée à mobiliser des mesures déjà existantes, en suivant une logique plus pragmatique que scientifique, ce qui a conduit des auteurs du champ à comparer les études empiriques sur la RSE à des « données en quête de théorie* ».
Des écrits que nous avons consultés, nous avons constatés une absence des études portant sur l'état d'appropriation et de mise en œuvre des principes de la RSE par les PME, principalement de la zone CEMAC. D'où la nécessité d'explorer ce niveau d'appropriation, afin d'apporter des possibilités d'amélioration pour un Développement Durable.
Pour ce faire, la première partie de cet article présente de manière synthétique le concept de RSE, en particulier ses fondements théoriques et ses déclinaisons dans les PME en contexte CEMAC, tout en précisant la méthodologie suivie. La seconde partie met en exergue le niveau de pratiques et d'appropriation des principes de la RSE par les PME de cette zone.

1. Cadre théorique et méthodologique de la RSE et du DD en contexte PME

La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises est très liée à celle de développement durable. Ceci, sur trois piliers qui sont économique, social, et environnemental. Mais avant toute présentation, il est judicieux de répondre à quatre "petites questions" à savoir, qu'est-ce que la RSE ? À quoi renvoie le développement durable ? Quelle connivence y a-t-il entre ces deux concepts porteurs de significations dont le contenu et l'appropriation sont le leitmotiv de cette communication ? Les PME, dont celles de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale sont-elles concernées ? Telles sont les questions auxquelles tentent de répondre le premier axe de cette séquence de communication que nous appelons cadre théorique. Le second axe devant être consacré à l'aspect méthodologique.

1.1. Qu'est-ce que le développement durable ?

Nous constatons que nous avons renversé l'ordre des questions ci-dessus posées, pour un facteur important, d'ordre logique : la RSE s'explique davantage par le développement durable. Développement durable, parlons-en, mais, pour ne pas feindre d'« *économiser un détour (pour) saisir la spécificité de ce qui arrive hic et nunc* » (Castel, 1995), rappelons la que cette expression n'est pas une apparition *ex nihilo*. Alain Jounot (2010 : 3) montre que depuis les années 70, avec l'expansion sociale des préoccupations environnementales, suite et développement industriel, à l'urbanisation et surtout l'augmentation des catastrophes naturelles et climatiques, le développement durable s'est construit son bonhomme de chemin, de considération, élargissant le champ d'analyse du développement. Ces chemin et considération sont redevables aux grandes conférences qui ont historiquement eu lieu, notamment la Conférence de Stockholm : Conférence des Nations-Unies pour l'Environnement Humain (CNUEH), du 05 au 16 juin 1972, en Suède ; la Conférence de Nairobi au Kenya, du 10 au 18 mai 1982 ; la Conférence de Rio de Janéiro au Brésil, encore appelée CNUED, du 03 au 14 juin 1992 ; la Conférence (Protocole) de Kyōto au Japon, décembre 1997 ; la Conférence de Johannesburg en Afrique du Sud, du 26 août au 04 septembre 2002 (Rio+10) ; la Conférence de Rio de Janeiro du 20 au 22 juin 2012, ou Rio +20.
L'an 2015, nous font remarquer Anctil et Diaz (2016 : x), « *a été ponctuée par des dispositions longuement attendues et qui orienteront l'action à l'échelle internationale pour les décennies à venir. D'abord, le 25septembre 2015, 193pays membres des Nations unies ont adopté par consensus le programme de développement pour 2015-2030, qui comprend 17Objectifs de développement durable et 169 cibles. Ensuite, l'Accord de Paris, adopté le 12décembre 2015, concerne l'ensemble des pays et vise à contenir l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 2 ˚C par rapport au niveau préindustriel* ». Ceci dit, nous ne voudrions pas oublier, sur ce chemin, les différentes Conférences des Parties (COP) et, après le programme mondial 2000-2015 (les OMD qui ne comprenaient qu'un objectif intégrant la durabilité, le 7e, visant à « assurer un environnement durable »).
Parlant des 17 objectifs du développement durable ou Global goals, nous avons (1) éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ; (2) éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ; (3) permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ; (4) assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long

de la vie ; (5) parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ; (6) garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau ; (7) garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable ; (8) promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous ; (9) bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ; réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ; (10) faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ; (11) établir des modes de consommation et de production durables (12) ; prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ; (14) conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable ; (15) préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité ; (16) promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous ; (17) renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.
Voilà le cadre duquel nous obtenons l'une des définitions du développement durable que voici : « *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (Anctil et Diaz, 2016 : 3). Cette définition est celle proposée par Gro Harlem Brundtland, présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de 1987 dont le rapport portait le titre Notre avenir à tous. Deux concepts sont inhérents à cette notion et la caractérisent :
« *• le concept de besoins, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,*
• et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir » (CMED, 1987 : 40) :
D'après les précisions éclairantes de Jounot (2010 : 4), « *le concept de développement durable associe trois objectifs* [qu'il s'agit de concilier]*: efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement* ». Ce qui lui permet de mettre en relief quatre principales précautions ou responsabilités contenues dans la déclaration de Rio de 1992 :

- le principe de précaution ;
- le principe de prévention ;
- le principe pollueur/payeur
- et le principe de solidarité. Jounot (2010 : 5).

De ces responsabilités serait née la RSE!

1.2. RSE : origine, définition et liaison avec le DD.

À titre d'avertissement, la logique de ce titre (origine – définition – liaison) ne sera pas chronologiquement respectée, en ce sens que le lecteur ne s'attendra pas forcément que la liaison apparaisse uniquement à la fin. Sa position est implicite. Chose dite, le concept de RSE n'est pas un fils pauvre en matière d'écritures. Et justement, autant ses origines que sa définition la rallient d'avec le développement durable. En effet, Monique Gouiran (2011 :13-14), parlant de la « genèse de la RSE », présente tout d'abord la Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement qui, du 3 au 14 juin 1992, à Rio de Janeiro, a réuni 110 chefs d'États et gouvernements et 178 pays.
Il s'agit de ce « Sommet de la terre » qui s'est conclu avec la Déclaration portant sur 27 principes dont ceux qui nous intéressent dans le cadre de cette communication : le 1er : « *Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature.* » ; et le 4e « *Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément.* ». Juste après ce « préambule », Gouiran (*Idem* :14) démontre que « *le concept de Responsabilité sociétale de l'entreprise découle de ces orientations, les entreprises produisant à travers leurs activités, les effets nocifs sur l'environnement (écologie et humanité), devront désormais répondre de leurs actes et se conformer aux textes qui réglementeront désormais leurs bonnes pratiques (conditions de travail, relations avec les fournisseurs, qualité des services aux clients, impacts de leurs activités sur l'écosystème.* ».
Comment cela est-il possible ? La même auteure répond : « *La mobilité des personnes induit dans cette optique, la création de nouveaux standards sociaux construits autour d'une politique sociale commune, notamment dans le cadre européen. Cette démarche tendant à harmoniser les conditions*

de travail, les salaires et les droits des salariés en matière sociale, de formation professionnelle, d'apprentissage tout au long de la vie, soulève un grand nombre de questionnements et renvoie les États des pays membres à leurs propres standards, qu'ils pourront, peu ou prou faire évoluer afin de répondre aux objectifs de RSE. » (Gouiran, *Ibidem*) Cette auteure, comme bon nombre dirigent le regard vers les responsables des ressources humaines au sein de l'entreprise, devant disposer des outils nécessaires au pilotage de ces nouvelles orientations, afin d'évaluer les mentalités ; les rapports au pouvoir et au savoir ; les représentations. Il s'agit de l'ère d'un nouveau manageur, un manageur interculturel voire transculturel, un manageur plongé consciemment dans la logique du global ou logique ODD, la logique de « notre avenir à tous », logique qui transcende ce que nous appelons la « logique Brundtland 87 », une logique qui n'est pas essentiellement écocentrée, bien partant a priori de l'intégration de cette demande éthique.

Prenant en compte ce cadre global qui se manifeste de nos jour par l'intégration sans cesse considérable des OSC (voir accords de Cotonou), Jean-Marie Peretti (2015 : 105) définit la RSE comme : « *L'obligation morale pour l'entreprise de prendre en compte les conséquences de ses activités sur les membres de la société civile* ». À cet effet, s'intéresser à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) c'est analyser les démarches volontaires dans lesquelles des entreprises à but lucratif s'engagent à respecter, au-delà de leur objectif de rentabilité économique, des exigences sociales et environnementales, et d'améliorer les relations avec toutes les parties affectées par leurs activités (Bender et Pigeyre, 2003). Cette pratique jadis considérée comme l'apanage des grandes entreprises (Michel Capron, Préface de Jean-Marie Courrent, 2012 : 7) s'est avérée progressivement intégrée par les petites et moyennes entreprises (PME) et les Petites et moyennes organisations (PMO). Ce qui correspond à la conception générale de la RSE qui se considère comme la contribution des organisations au Développement Durable (DD). Plusieurs raisons peuvent justifier cet état de chose. D'abord la proximité de la PME avec l'environnement fait de la PME la catégorie d'entreprise qui domine les tissus économiques, quel que soit le contexte (elle occupe environ 80% des tissus économiques des pays de l'Afrique centrale). Il s'observe également un niveau de familiarité avancée et une implication très poussée avec les acteurs locaux. Ce qui attribue un niveau de responsabilité élevé à la PME pouvant l'exposer à la fragilité. Par ailleurs, tout comme les entreprises de grande taille, les PME évoluent dans un environnement socioéconomique et institutionnel qui leur impose certaines contraintes qui conditionnent leur existence ainsi que leur développement, en l' occurrence celle de la légitimité.

Dès lors, une diversité d'approches caractérise le concept de RSE. En effet, le vocable prêté par des auteurs des travaux relatifs au concept reste très confus. Il s'agit tantôt d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, si ce n'est celui de civisme. À propos, selon Gond (2004), trois construits théoriques majeurs ont été à la base de l'appréhension du concept de RSE, (la théorie des parties prenantes et la théorie contractualiste), et celle de l'appréhension de ses principes (la théorie néo-institutionnelle). Par la suite, d'autres travaux ont mis en exergue de nouvelles approches de ce concept. On peut noter entre autres, des approches évolutionnistes ; celles postmodernes ; celles cognitives (basées sur la théorie des compétences ou la théorie de l'apprentissage organisationnel) et celles politiques (théorie de la régulation). Dans le même sens, Allouche et *al*., (2004) mentionnent de nombreuses confusions autour de ce concept, par de nombreux travaux. En fait, les travaux pionniers de Bowen (1953) conçoivent la RSE comme « une obligation pour les chefs d'entreprise de mettre en œuvre des stratégies, de prendre des décisions, et de garantir des pratiques qui soient compatibles avec les objectifs et les valeurs de la communauté en général ». À sa suite, Caroll (1979) propose un modèle conceptuel fondé sur trois dimensions essentielles de la RSE : les principes de responsabilité sociale, leur usage (sensibilité sociale) et les valeurs sociétales qu'elle porte. Wartick et Cochran (1985) vont plus loin en révélant la spécificité de la RSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes/process/politiques, qui met en évidence la relation entre l'entreprise et son environnement. Dans la continuité de ces travaux, Wood (1991) propose un modèle intégrant les principes de responsabilité et les motivations sous-jacentes aux actions et aux choix, les *process* et les pratiques organisationnelles et les résultats occasionnés par les actions et choix réalisés par l'entreprise.

Malgré l'évolution considérable de ces travaux, il persiste la difficulté d'élaborer une synthèse des perspectives théoriques privilégiées. En somme, pour Allouche et *ali* (2004), la RSE « *c'est répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprises par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires* ». La Commission des Communautés Européennes propose en 2002 la définition suivante. La RSE est « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* » Ces multiples approches soutiennent toutes l'importance de l'équilibre entre les attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise, considérant que celle-ci

n'a pas pour seule préoccupation de réaliser d'importantes marges bénéficiaires. Ce qui suppose une recherche permanente d'une adéquation entre les contraintes économiques et celles sociétales. D'où la nécessité d'une cohésion managériale qui implique l'adhésion de tous les concernés. Cette conception de la RSE suppose une approche systémique du concept qui renvoie à une performance partenariale soutenant le partage des gains au profit de tous les concernés de l'organisation et non la satisfaction maximisée de l'actionnaire.

Nous appréhendons ainsi la RSE comme le développement de l'entreprise sur un socle durable et profitable en garantissant l'équilibre entre les aspirations de toutes les parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires), en vue de participer à la construction d'une société normale et équilibrée. Au travers des tout cela, il convient de relever, partant bien encore du rapport de Brundtland, la Déclaration de Rio et, en bref, tout ce chantier par des grandes conférences environnementales, que le DD et la RSE peuvent être considérés comme père et fille déterminés à fonctionner dans une alliance conviviale. Convivialité qui - nous nous gardons d'adverbaliser (heureusement ou malheureusement) – dépend de la façon dont les sociétés s'approprient ou gèrent la relation père/fille, DD/RSE.

1.3. Spécificités de la PME de la zone CEMAC

L'importance et le rôle des PME ne sont plus à démontrer dans le développement et la croissance de l'économie d'un pays, quel que soit le contexte. L'hétérogénéité qui caractérise cette catégorie d'entreprises est grande. Au Cameroun par exemple, la PME est définie par la loi n° 2010/001 du 13 avril 2010 qui stipule que la PME regroupe toutes les entreprises qui emploient au plus 100 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas un milliard de FCFA. Les PME en Afrique Centrale sont majoritairement à caractère familial. La particularité de cette catégorie d'entreprise relève de divers points : du point de vue de la constitution du capital, ces entreprises sont essentiellement financées par des « réseaux socio familiaux » informels (Associations, tontines, amicales, etc.).

En effet, les PME africaines constituent l'essentiel de l'économie de leurs pays. Cependant, cette catégorie d'entreprise se retrouve sous l'influence des grands groupes qui sont leur principal socle et partant, leur donneur d'ordre. Ils imposent en premier des pratiques de RSE aux PME. En outre, les PME de la zone CEMAC se caractérisent en général par le travail informel, ce qui constitue un frein déterminant à l'appropriation des pratiques de RSE.

1.4. Méthodologie de la recherche.

Rappelons d'entrée de jeu que nous avons souligné ci-haut, avec Gouiran et Jounot que la RSE s'applique au travers de la mise sur pied des standards/certifications. Parmi ces standards nous distinguons les globaux des régionaux ou standards-pays. De ces standards, nous avons par exemple (voir Jounot, *op. cit.*) :

- SA 8000 (Social Accountability 8000), élaboré sous la responsabilité de l'association américaine Social Accountability Institute (SAI), en 2000, regroupant des grandes entreprises et ONG, des universités et syndicats, concernant les questions de travail, de santé, de sécurité, de salaire etc. ;
- GRI (Global Report Initiative), publié en 2000, 2003, 2006, est un outil du reporting dans plusieurs entreprises concernant le développement durable ;
- ISO (International Organisation for Standardisation), organisation non gouvernementale, réseau d'instituts nationaux de normalisation de 162 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le secrétariat central est situé à Genève. Elle est subdivisée en plusieurs normes :

• ISO 9001, de 2008, portant sur le management de la qualité (leadership, communication interne et externe, stratégie opérationnelle, innovation, CRM (management de la relation client), finances, management des ressources humaines, des actifs et des technologies, protection de l'environnement, etc.

• ISO 14001 de 1996, sur le management environnemental, s'agressant aux organisations et acteurs de toutes les tailles (parties prenantes : clients, actionnaires, société civile, collectivités) dont le référentiel exige la formalisation des procédures de veille réglementaire, de planification et de décision, le leadership du responsable ;

• ISO 26000 de 2010 dont les raisons d'être sont, entre autre, d'améliorer la compréhension commune de la RSE, l'élaboration d'une norme la concernant, renforcer la confiance dans cette notion (RSE), en insistant surtout sur la gouvernance des entreprises (toutes les dimensions) et l'interdépendance, respecter et promouvoir les droits énoncés dans la déclaration internationale des droits de l'homme.

C'est sur cette dernière norme (ISO 26000) et en partie ISO 27000 que nous allons nous appesantir dans le cadre de nos analyses. Nous nous proposons, dans le cadre de cette communication, de

mener une analyse de l'état des lieux, de l'appropriation et de la mise en œuvre de la RSE et du DD par le PME de la zone CEMAC. Il s'agira :

- d'évaluer le niveau de conformité du cadre légal et institutionnel par rapport aux normes internationales en la matière ;
- d'évaluer la compréhension de cette notion et la mise en pratique effective par les PME de notre zone géographique d'étude afin ;
- de distinguer les zones géographiques de la CEMAC où les PME ont une forte implication de cette notion.

D'une manière générale, la démarche adoptée pour cette communication sera descriptive. Les outils méthodologiques seront prioritairement ceux proposés par le modèle des Nations unies et en l'occurrence les diverses recommandations sur la RSE et le DD, dont quelques parties sont indiquées ci, en amont.

2. L'appropriation en question, du DD et de la RSE par les PME de la CEMAC.

À l'état actuel de la société dans son appréhension globale, l'institutionnalisation du développement durable et de la responsabilité sociétale des organisations et principalement des entreprises n'est plus en débat, en tant que tel. La vaste littérature sur les deux questions le démontre à suffisance, comme nous l'avons fait savoir ci-dessus. Cependant, dans des sociétés à « civilisation informelle », c'est-à-dire des sociétés faites davantage d'un tissu économique à prédominance appartenance au secteur privé non formel, il est bien difficile d'évaluer, de mesurer appropriation. Les pays de la sous-région d'Afrique centrale, composée du Cameroun, des Congo (République ou Brazzaville et République démocratique ou Kinshasa), du Gabon, de la Guinée équatoriale, de la République centrafricaine, du Sao Tomé et Principe et du Tchad, ne s'éloignent pas de cette forme de civilisation. Qu'importe, comme toute société, caractérisée par deux niveaux, l'officiel et l'officieux, le manifeste et le latent, l'appréciation du niveau d'appropriation des PME dans cette zone exige une lecture à deux niveaux également, les textes et la pratique, au sein des entreprises déclarées et celles non déclarées, sachant que, rappelons-le, nous sommes dans une zone à « civilisation informelle ». Le Cameroun par exemple est caractérisé par « *un accroissement important du secteur informel qui emploie environ 90% de la population active occupée* » (DSCE, 2009 : 84).

2.1. Souscription officielle des pays de la CEMAC au DD et à la RSE ?

Répondons à cette question en disant qu'elle est rhétorique, affirmative. La prise en compte des considérations éthiques ou sociétales par les entreprises vient compléter celle des objectifs économiques qui, jadis, retenaient toute l'attention des dirigeants des entreprises dans leur fonctionnement. En outre, à l'instar de plusieurs pays africains, les pays de la sous-région CEMAC manifestent la volonté de s'arrimer à des nouvelles exigences exprimées par des organisations civiles, relatives à la RSE, sous la notion de « Investissement Socialement Responsable » (ISR) (Capron, 2009). Dans la même lancée, les entreprises font face à de nombreux défis implémentés par la mondialisation, ayant pour objectifs, entre autre, la préservation des droits fondamentaux (M'Hamdi et Trid, 2009). Cette volonté bien qu'amenuisée, d'engagement à des pratiques de RSE se caractérise par la signature d'un bon nombre de lois et de décrets, ainsi que par la ratification d'un ensemble de traités et conventions relatifs au DD et à la RSE. En effet, l'engagement de ces PME à des comportements et pratiques socialement responsables relèvent des motivations qui sont de diverses natures. Cette diversité dépend du niveau de développement, de la culture et de la politique socioéconomique de chacun des pays de cette zone, ainsi que de l'éthique de l'entreprise. De ce fait, des raisons d'ordre défensif (De Gaulejac, 2005) peuvent sous-tendre l'engagement d'une PME à des pratiques de RSE, visant à partir d'un cadre autorégulateur pour se soumettre à un mode de régulation règlementaire publique (Notat, 2005). D'autres motivations peuvent viser à minimiser les risques et à préserver « l'image » ou la réputation de la PME à l'endroit des parties prenantes (Amalric et Hauser, 2005). D'autres arguments, notamment utilitaristes relèvent de l'appréhension de la RSE comme un levier de la performance organisationnelle à long terme. Ainsi, l'intégration du DD et de la RSE par une entreprise peut résulter d'une démarche volontaire ou involontaire (Allix-Desfautaux et Luyindula, 2015), avouable ou inavouable.

En ce qui concerne le cadre légal lié au développement durable (que nous considérons comme l'élément moteur ayant davantage revitalisé la RSE), répétons la CEMAC a régulièrement assisté aux conférences/grands évènements environnementaux à l'occasion desquels se discutent les questions liées à la sauvegarde, à l'entretien ou à l'exploitation rationnelle ou payante de l'écosystème. Il s'agit

là du développement durable dans sa perspective écocentrée. Pourtant, la RSE, comme nous l'avons présentée au travers des normes ci-dessus indiquées, ne concerne pas uniquement la protection de l'environnement. C'est cette observation qui a été prise en compte dans le cadre du programme mondial post-2015 où l'on constate que désormais, on passe d'un ODD (le 7e OMD est un ODD) à 17 ODD listées ci-haut (programme horizon 2030).
Du point de vue institutionnel, cette représentativité lors des « cérémonies globales » ou « cérémonies intellectuelles planétaires » a pour retombée la création des départements ministériels ou, tout au moins, des directions ministérielles, dont la vocation charnière est de promouvoir la prise en compte effective de l'ambition de protection de la nature et de son transfert aux générations à venir, comme un principe de vie commun, un engagement collectif, comme l'a souligné le Rapport Brundtland. Ainsi avons-nous au Cameroun en occurrence, le Ministère de l'environnement, de la protection de la nature et du développement durable (MINEPDED), dont le fonctionnement impacte sur bien d'autres, notamment, les ministères de l'Eau (MINEE), de l'agriculture (MINADER), des PME (MINPMEESA), de la planification (MINEPAT), de la décentralisation (MINAT-D), du MINEPIA, voir même le MINREX (dont le ministre, Lejeune Mbella Mbella a représenté le Cameroun lors de l'Accord de Paris pour la lutte contre le changement climatique de décembre 2015 (voir la liste à cet effet).
Bien que notre fouille ne nous ait pas permis de collecter un arsenal textuel alléchant sur toute la zone CEMAC, en raison (1) du faible plan stratégique de communication et de diffusion des données concernant ces zones, (2) la coïncidence de notre période d'investigation avec des crises et autres tensions à l'intérieur de ces pays et (3) la faible existence des textes ; au Cameroun, où la descente sur le terrain a été aisée, nous avons cueilli les textes suivants :

- loi N° 96/12 du 5 aout 1996 portant loi-cadre relative à la gestion de l'environnement ;
- décret Premier Ministre, N° 2011/2581 du 23 aout 2011 portant réglementation des substances chimiques nocives et/ou dangereuses ;
- décret du Premier Ministre, N° 2012/2809/PM du 26 septembre 2012 fixant les conditions de tri, de collecte, de stockage, de transport, de récupération, de recyclage, de traitement et d'élimination finale des déchets ;
- arrêté N° 001-MINEPDED du 15 Octobre 2012 fixant les conditions d'obtention d'un permis environnemental en matière de gestion des déchets ;
- arrêté N° 002-MINEPDED du 15 octobre 2012 fixant les conditions spécifiques de gestion des déchets industriels (toxiques et/ou dangereux) ;
- Arrêté N° 003-MINEPDED du 15 octobre 2012 fixant les conditions spécifiques de gestion des déchets médicaux et pharmaceutiques ;
- arrêté conjoint N° 004 MINEPDED-MINCOMMERCE du 24 octobre 2012 portant réglementation de la fabrication, de l'importation et de la commercialisation des emballages non biodégradables ;
- arrêté conjoint n° 005 MINEPDED/MINCOMMERCE du 2 4 octobre 2012 fixant les conditions spécifiques de gestion des équipements électriques et électroniques ainsi que de l'élimination des déchets issus de ces équipements.

En ce qui concerne les conventions ratifiées par le Cameroun, nous avons :

- la convention d'Arhus ;
- la convention de Rotterdam ;
- la convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants ;
- la convention de vienne ;
- les conventions d'Algérie ;
- la convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés ;
- la convention Ramsar sur les zones humides ;
- la convention sur la responsabilité civile et environnementale ;
- la convention sur la diversité biologique ;
- la convention sur le patrimoine mondial ;
- la convention-cadre de nations unies sur les changements climatiques ;
- le National chemical profile ;
- le protocole de Kyōto ;

Peut-on dire autant de la RSE ?
Du 26 au 28 octobre 2016 s'est déroulé à Yaoundé, « l'atelier rédional Afrique centrale pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les industries minières », auquel ont pris part le Cameroun, le Gabon, le Tchad, la RD Congo, le Congo et le Rwanda, ainsi que les organisations internationales, les ONG et autres organisations de la société civile. L'analyse du draft du rapport de

cet atelier nous révèle bien la souscription de certains pays membres aux normes RSE internationales et nationales. La norme retenue est ISO 26000. Dès la première journée de cet atelier, en effet, le ministre camerounais Ernest Gbwaboudou l'a souligné, invitant les pays indécis à se rallier.
Le deuxième panel de la même occasion, composé d'experts de différents pays, dont Célestin NGAKOLA, président du Conseil inter ONG en Centrafrique, ont mis en relief la « Convention de Mbalam » en matière de RSE. Il ressort de l'analyse de contenu de ce document que les principes retenus en matière de RSE en zone CEMAC sont davantage orientés vers l'environnement. Seulement, il convient de remarquer aussi qu'il s'agit d'une période actuellement transitaire puisque, les périodes indépendantiste et pré-libérale sont marquées par les visées humaines, éducatives et de croissance, même si elles ne s'adossaient pas sur des principes normalisés. En dehors de cette souscription à ISO 26000, la RSE s'applique en termes de la démarche qualité (travail, salaire, sécurité, éducation, bonne conduite etc.). Raison pour laquelle il s'est vu créer au Cameroun l'Agence nationale de la normalisation (ANOR), autre fois Cellule de la normalisation et de la qualité. L'on peut cependant se poser la question de l'effectivité et de l'efficacité sociale de la souscription/création de ces normes ou les cadres légaux qui orientent ou exigent la mise en application.

2.2. La pratique du DD et de la RSE dans la CEMAC : entre magie des textes et chantiers effectifs dans une économie PME à prédominance familiale et informelle.

Au regard du cadrage normatif indiqué ci-haut, en général, même s'il faut reconnaître que cette généralisation cache l'inexistence dans des entités-pays, l'on pourrait croire à une magie des textes, c'est-à-dire à l'auto-appropriation par les PME, des principes de la RSE et/via le DD, à la seule et suffisante existence des textes ratifiés et proclamés, dans la zone CEMAC. Au regard du diagnostic qualitatif effectué (nous avons bien voulu effectuer un diagnostic quantitatif également, mais l'absence des données fiables et actualisées nous en ont prohibés) cette hypothèse de la « magie a été infirmée ». Les contextes économiques (précarité, climat d'affaire parfois chaotique, chiffre d'affaire réel faible), socioculturels (mentalité entrepreneuriale de nivelage par le bas, croyances sorcellaires) juridiques/administratif/sécuritaire (informalité régulière et majoritaire) et managériaux (prédominance du leader paternaliste dans une famille élargie à l'africaine, mode de fonctionnement familial, recul de l'objectivité : production, marchandage, recrutement, développement, fidélisation), ces contextes des PME de l'Afrique centrale, disions-nous, amenuisent leur souscription effective, efficace et désirée, ainsi que la connaissance et le respect manifeste des principes RSE et DD. Loin d'une totale méconnaissance, des efforts sont faits, même si beaucoup reste à faire.
S'agissant des efforts consentis, revenons sur les textes et l'aspect institutionnel car, si l'habit à lui seul ne fait pas le moine, il est un signe probant d'orientation de sa détection ou identification. Tout au long de nos investigations, nous avons constaté que la majorité des pays avait au moins une structure publique, notamment les départements ou directions ministériels traitant directement et explicitement du développement durable (cas du Cameroun, intégrant avec précision l'environnement, la protection de la nature), soit de l'environnement (cas du Tchad), ou de l'environnement et de la protection de la nature (cas du Gabon). Sur ce plan environnemental et DD, la pratique ou les actions sont appréciables et réelles. Le Cameroun par exemple, ayant mis sur pied l'ANOR va de conférence en conférences, à vocation sensibilisatrice et évaluatrice. En dehors du cadre sous-régional présenté ci-haut, le 03 mars 2010, a eu lieu une conférence sur le thème « Normes environnementales au Cameroun », donnée par LEMNYUY William de la Direction des études, des projets et de la Coopération du Ministère de l'Environnement, de la Protection de la Nature et du développement durable. Invitant le Cameroun à plus de coercition réglementaire, il y a présenté le bilan[235] suivant : « On a pu retenir qu'à ce jour, la Cellule de la Normalisation et de la Qualité, devenue l'Agence Nationale des Normes (ANOR) a déjà adopté à travers ses 20 Comités Techniques plus de 233 normes camerounaises dont une trentaine reste obligatoire. Celles-ci concernent 12 types de production notamment : bouteilles de gaz GPL, étiquetage des denrées alimentaires préemballées, farine de froment, lait concentré non sucré, lait concentré sucré et aliment lacté, lait et crème en poudre, pain, pâte à semoule de blé dur, sacs en jute, tôles en acier revêtu, tôles en alliage d'aluminium, yaourt ». À côté de ces déclarations, nos entretiens avec le directeur du développement durable du Cameroun présentent ce bilan historique :

- de 1996 à 2005 : promotion du DD ;
- de 2005 à 2013 : des études d'impact environnemental ;
- de 2013 à 2016 : des études d'impact environnemental et social ;

[235] http://www.minep.gov.cm/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1&lang=fr, Consulté le 28 mars 2017, à 18h51 heure du Cameroun.

- depuis janvier 2016 : des chantiers de formalisation ;

Aux décomptes, à ce jour, tous ces travaux ont produit 1100 Programmes de gestion des études environnementales et sociales signés entre le MINEPDED et les entreprises. La conséquence immédiate de ce résultat est l'exigence effective, de nos jours, à toutes les entreprises impliquées dans un des projets structurants, de réaliser les EIES avant début de l'exécution du projet.

Au niveau du bilan environnemental au Tchad et au Gabon, l'on constate aussi, comme laisse transparaître nos entretiens avec AHMAT Brahim Siam, Directeur de la Conservation de la Faune et des Aires Protégées au Ministère de l'environnement et des Pêches :

a. la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de conservation des parcs nationaux, de réserve de faune, de la promotion des activités de valorisation de la faune sauvage, des aires protégées et de la chasse ;
b. la participation à l'élaboration de la politique, des stratégies et des plans d'action en matière de la faune sauvage et des aires protégées ;
c. constitution, le classement et l'aménagement et gestion des parcs nationaux, des réserves de faune et des différents types d'aires protégées, en collaboration avec les autres services concernés ;
d. l'initiation et la mise en œuvre des actions de valorisation du potentiel cynégétique national ;
e. la mise en œuvre des actions de valorisation touristique des parcs nationaux et des différents types de réserves de faune, en collaboration avec les institutions et services concernés ;
f. la coordination des activités de la biodiversité avec les services concernés ;
g. la mise en œuvre de l'application de la réglementation nationale, des accords, des protocoles, des traités et les conventions sous-régionaux, régionaux et internationaux relatifs à la faune sauvage, à la chasse et à la biodiversité.

Le bilan semble élogieux sur le plan environnemental, bien que restant plus théorique, cognitif qu'activiste, pragmatique ou basé sur des actions quotidiennes, palpables. En fait, plus d'élaboration d'idées que l'exécution. Sur le plan de la RSE, peut-on en dire autant? Réponse négative. Malgré la souscription signalée en amont, à ISO 26000, dans le cadre du draft du rapport de l'atelier régional de 2016, au regard des investigations menées et l'analyse de contenu de ce draft, soulignons qu'il s'agit d'un mécanisme incitatoire, plutôt que d'un mécanisme opérationnel. Ce n'est que par implicite, par pratique inconsciente que certaine PME agissent en phase avec certains principes de la RSE. La preuve, de nos entretiens tête à tête avec les faiseurs de lois et des évaluateurs de la mise en œuvre, il s'est avéré que bon nombre ne connaissent pas la signification, ne serait-ce que le dé-abrégé de RSE. À la question de notre questionnaire « avez-vous déjà entendu parler de RSE », près de 80% des enquêtés ont répondu « non ». Pourtant, paradoxalement, ils citent plusieurs activités que leurs entreprises ou services font en matière de RSE : actions sociales et humanitaires/caritatives, (constructions et/ou équipement d'orphelinats, aménagement des points d'eau, sensibilisation pour la sécurité, offre de formations gratuites, offre de moustiquaires, amélioration de la qualité de service par l'intégration de l'approche genre et la discrimination positive à l'égard des personnes handicapées), actions environnementales et droits de l'homme (protection des aires protégées, droit de minorités) etc.

À travers des équipes de recherche des étudiants de l'École supérieure de commerce et de gestion de Yaoundé, un enseignant de RSE a exploité les travaux de terrain effectués par ceux-là, dans les PME de Yaoundé et de Douala. À majorité familiale, comme c'est le cas au Tchad, en Centrafrique et aux Congo, à la quête de l'image sociale de leurs structures, les ces PME, ou tout au moins leurs manageurs, leurs leaders pratiquent implicitement la RSE, « sans le savoir ». C'est lors de nos échanges, et parfois à la fin que certaines en viennent à y croire.

Dans ce sens, la PME de la zone CEMAC applique le social en privilégiant « le capital relationnel » dans ses multiples activités (dotation en ressources humaines, rémunération, promotion, reconnaissance, implication, confiance, formations, œuvres sociales ou caritatives). Pourtant, ce qui doit être privilégié c'est l'équité sociale qui intègre toutes les différences (Wong et Yaméogo, 2011 : 93). En effet, ces PME subissent des pressions diverses pouvant l'exposer à des obligations et à la recherche de légitimité. Ceci grâce à l'interaction qui les lie à cet environnement socioéconomique spécifique. Les PME de cette zone étant majoritairement familiales, leur mode de gestion est fortement influencé par la coutume et la personnalité du dirigeant. De ce fait, le niveau de conviction du dirigeant relatif aux concepts de DD et de RSE conditionne le degré d'engagement de la PME à des pratiques socialement responsables. Cette dépendance s'illustre à travers des théories néo-institutionnelle et entrepreneuriale. Ceci dit, selon la théorie néo-institutionnelle, les organisations évoluant dans un environnement intègrent progressivement les logiques structurelle et culturelle de cet environnement (DiMaggio et Powell, 1983). De ce fait, la conformité de la PME aux règles et

normes en vigueur s'impose. D'où la prédominance dans ces entreprises des comportements à la fois mimétique, normatif et coercitif, (Mizruchi et Fein, 1999).
La théorie entrepreneuriale explique le comportement stratégique d'une entreprise dans le système de croyances du propriétaire-dirigeant, ses visions et sa personnalité (Verstraete et Fayolle, 2005). Dans ce sens, le dirigeant de la PME adopte généralement un style de management qui est adapté à ses convictions, ses logiques et ses croyances personnelles. Ce qui a tendance à se confondre à la gestion familiale. La particularité de cette catégorie d'entreprise en ce qui concerne son fonctionnement relève de divers points. Du point de vue de la constitution du capital, ces entreprises sont essentiellement financées par des « réseaux socio-familiaux ». Des entretiens menés, il s'est révélé que l'appartenance à ces réseaux semble avoir un impact déterminant sur les diverses pratiques et même sur l'orientation de la politique générale de l'entreprise. C'est le cas des modes de dotation en ressources humaines, d'attribution de responsabilités, de rétribution, de reconnaissance qui n'obéissent à aucune logique d'objectivité.

Du point de vue culturel, le dirigeant s'accapare de tous les pouvoirs décisionnels et s'appuie sur des normes traditionnelles pour gérer l'entreprise. Ce qui signifie que la prise des décisions se fait selon un règlement plus traditionnel que formel. C'est par exemple le degré de respect et de soumission d'un employé envers la hiérarchie qui peut lui valoir l'estime et la confiance du supérieur. Ce qui traduit une gestion coutumière. Les traditions et coutumes de chaque dirigeant/propriétaire influencent son style de management. Son rôle prépondérant dans la prise de décision influence le niveau d'engagement de la PME dans les pratiques de RSE.

À propos, Igalens et Tahri (2012) identifient trois principales bonnes pratiques de la RSE pouvant répondre à la fois aux attentes économiques (la performance financière), environnementales et sociales. Malheureusement, on retrouve dans les PME de la zone étudiée, tous les postes –clés occupés généralement par les membres proches d'une même famille. Ceci pouvant se justifier par la constitution du capital de la PME. Dans la même lancée, l'octroi des dons (écoles, point d'eau, matériel d'agriculture, route…) revêt toujours un caractère politique (reconnaissance des siens).
Les pratiques de cette PME pouvant répondre aux attentes environnementales quant à elles obéissent plus aux intérêts individuels que collectifs. Ceci peut s'expliquer par le manque de rigueur de la part des États de la sous-région en termes de réglementation dans ce secteur. Ce qui se manifeste par de nombreux faits tels l'implantation anarchique des pilonnes téléphoniques sans analyse préalable et rigoureuse de leur impact sur l'environnement, la déforestation anarchique de la zone, l'entrée abusive des déchets dans la zone, les installations anarchiques de ces PME.
En somme, à travers ces différentes pratiques, on peut affirmer que le comportement des PME de la zone CEMAC face à la RSE dépend étroitement des facteurs culturel, environnemental, politique, socio-économique qui ne sont pas très favorable à une acceptation et une mise en œuvre pragmatique et officielle. Certains cadres réglementaires auxquels ont souscrit certains pays « protègent » l'ignorance, voire la méconnaissance. Il n'est pas indiscret de reconnaitre que, après soumission des questionnaires ou lors des situations d'entrevue, des personnes avérées, officiellement désignées et administrativement reconnues comme directeurs, points focaux ou point de contact nous ont manifesté leur ignorance des bases même du développement durable ou de la RSE qu'il sont censé évaluer au sein des entreprises existant par ailleurs sous leur tutelle.

Conclusion

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise étant considérée comme une intégration volontaire de la part des entreprises, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leurs relations avec leurs interlocuteurs, être socialement responsables ne veut pas dire seulement remplir ses obligations réglementaires et juridiques, mais aussi aller au-delà de leur respect, en investissant davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les interlocuteurs. Le lien entre la notion de RSE et le développement durable est associé à l'intégration, dans les décisions de l'entreprise, de l'impact de ses activités sur l'environnement naturel. (Jean-Marie COURENT ; 2012).
S'agissant des PME de la sous-région CEMAC, le volet social est l'enjeu fort du développement de la notion de RSE et DD dans ces entreprises car bien que l'appropriation et la mise en œuvre représente une source de différenciation avec les plus grandes entreprises.
Face à la quasi absence de lois et règlementations au niveau de la sous-région en général, certaines entreprises choisissent d'élaborer elles-mêmes des procédures ou des codes internes qui traduisent leur conception des objectifs à atteindre. D'où la nécessité d'explorer le niveau d'appropriation et de pratique des principes de la RSE par les PME de la zone CEMAC, afin d'apporter des possibilités d'amélioration pour un Développement Durable réel. Nous pouvons finalement noter qu'il y a des

efforts d'appropriation de la RSE et surtout du développement durable par les pays de la zone CEMAC. Le niveau est certes lent mais en progrès. La tendance constatée est plus celle réalisée inconsciemment par les entreprises informelles, bien nombreuses, au chiffre classable au rang de PME.

Bibliographie

ALLIX-DESFAUTAUX E. et LUYINDULA G. (2015), « Développement durable et gestion d'une entreprise : croisements fertiles », *Management & Avenir*, No 81, p. 15-36.
ANCTIL F. et DIAZ, L., 2016. *Développement Durable : Enjeux et trajectoires,* Laval : Presses de l'Université de Laval ;
ANTHEAUME N. (2005), « L'entreprise "socialement et écologiquement responsable" est-elle contrainte à l'hypocrisie ? Le cas des indicateurs de performance écologiques d'une gamme de pesticides », *Comptabilité et Connaissances*, France
Assemblée générale des Nations unies, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Septembre 2015.
BEN R.-A. (2008), « La divulgation environnementale des grandes entreprises françaises : étude des déterminants », *Actes du 29e Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, ESSEC, France.
BENDER, A.-F., PIGEYRE, F., (2003), «L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise», *Actes de la 5e Université de printemps de l'audit social*, Corte, p. 78-86.
BERGER-DOUCE S. (2015), « La performance par l'innovation responsable », *Entreprendre & Innover*, N° 24, p. 37-44.
BERGER-DOUCE, S. 2006. « Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises », Gestion 2000, no1, jan-fev, 171-88.
BIWOLE FOUDA Jean, (2014), « Le choix d'une stratégie RSE » Quelles variables privilégier selon les contextes ?,*Revue française de gestion*, vol 7 N° 244, p. 11-32.
BOWEN H.-R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harpet & Row.
CAPRON M. (2009), « La responsabilité sociale d'entreprise » in *l'Encyclopédie du Développement Durable*, Editions des Récollets, No 99, juillet.
CASTEL, R. (1995), *Les Métamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris,.
Commission de l'Union Européenne, Communication. Responsabilité sociale des Entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, 2011
Commission de l'Union Européenne, livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la RSE, 2001;
Commission mondiale de l'environnement et du développement. 1987. Notre avenir à tous.
COURRENT, J.-M. (2012). RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir, Bruxelles, de Boeck.
DAMAK-AYADI, 2010, « Le reporting social et environnement suite à l'application de la loi NRE en France», *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 16, Vol. 1, p. 53-82.
De GAULEJAC, V. (2005), *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions du Seuil, coll. «Économie humaine»,
DIMAGGIO, P.J. et POWELL W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," American Sociological Review 48, no. 2: 147-60
DUPUIS, J.C., HANED, N. et Le BAS. C. (2006), « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales, » Electronic Working Paper Series, GEMO, Esdes, Lyon, n.02.
CARROLL, A.-B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No 4, p. 497-505.
ETOUNDI ELOUNDOU G.-C. (2014), « Ethique et développement durable dans les PME camerounaises », *Mondes en développement*, No 168, p. 27-41.
FREEMAN R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A.
GOND J.-P. (2004), « Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel. Vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », *Economie et Société*, Vol. 14, No 4-5, p. 757-784.
GOND, J.-P., MULLENBACH, A., (2004), «Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise», *Revue des Sciences de Gestion*, no 205, p. 93-116.
GOUIRAN, M. (2011). Responsabilité sociétale & ressources humaines, Paris, AFNOR,
IGALENS J. et TAHRI N. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, No 83, p. 3-19.

J. P. DENIS; MARTINET, A. C. et SILEM A. ; Lexique de Gestion et de Management 9e édition janvier 2016.p 203 et p.528

JOUNOT, A. (2010). RSE et développement durable. 100 questions pour comprendre et agir, Paris, AFNOR,

LAPOINTE, A. et GENDRON, C.(2004), « "La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital ? », 7eme Congres International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 27-29 octobre.

M'HAMDI M. et TRID S. (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc : une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane », *Colloque : La vulnérabilité des TPE et des PME* de la région de Fès Boulemane », *Colloque : La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*, INRPME, AUF, AIREPME, 27-29.

NOTAT, N. (2005), «Des progrès par conviction et par nécessité»*, La responsabilité sociale des entreprises. Alternatives économiques hors-série pratique*, no 20, p. 21-24.

PARADAS, A. (2006), « Perception du Développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes « , 8eme Congres International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Suisse, 25-27 Octobre.

MIZRUCHI, M.S. et FEIN L.C.(1999), "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercitive, Mimetic and Normative Isomorphism," Administrative Science Quarterly 44, no. 4: 653-83.

QUAIREL, F. et AUBERGER M.N. (2005), "Management responsable et PME : Une relecture du concept de " responsabilite societale de l'entreprise, " Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion 40, nos. 211/212: 111-26.

PERETTI, J-M., Dictionnaire des Ressources Humaines, septembre 2015, 7 édition; Vuibert,

REYNAUD E. (2006b), « Stratégie de Développement Durable : entre contraintes et opportunités », in Reynaud E. (dir.), *Le développement durable au coeur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*, Dunod, p. 173-196

SCHNEIDER-MAUNOURY G. (2006), « Finance et développement Durable », in Reynaud E. (dir.), *Le développement durable au coeur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*, Dunod, p. 117-172.

SPENCE, M., Ben BOUBAKER GHERIB, J. et ONDOUA BIWOLE, V.(2008), "A Framework of SMEs' Diversity and Intensity of Involvement in Sustainable Development." Chap. 3, pp. 49-70 dans Sustainable Innovation and Entrepreneurship, ed. Par Sharma, S., Starik, M., Wustenhagen, R., et J. Hamschmidt. Edward Elgar: Cheltenham, UK.

SPENCE, M., J. BEN BOUBAKER GHERIB et ONDOUA BIWOLE. V. (2007), « Développement durable et PME: une étude exploratoire des déterminants de leur engagement », Revue Internationale des PME (RIPME) 20, nos. 3-4: 17-42.

TCHANKAM J.-P. et ESTAY C. (2004), « La mesure de la responsabilité sociale», *Revue des Sciences de Gestion*, No 206, p. 113-125.

TEMRI L., GIORDANO G. et KESSARI M.-E. (2015), « Innovation et Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans les entreprises Agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique », *Innovations*, No 46, p.115-139.

THOMPSON, J.K. et SMITH H.L.(1991),"Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research," Journal of Small Business Management 29, no. 1: 30-44.

VERSTRAETE, T. et Fayolle A. (2005), "Paradigmes et entrepreneuriat," Revue de l'Entrepreneuriat 4, no. 5: 33-52

WONG A. et YAMÉOGO U.-K.-S. (2011), *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris.

WOOD D. (1991), *"Corporate social performance revisited", Academy of Management Review, Vol. 16,* No 4, p. 691-718.

LA GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES, UN NOUVEL ENJEU DES CLUBS SPORTIFS PROFESSIONNELS MAROCAIN DANS LA VOIE DE RSE - CAS DU WYDAD ATHLETIC CLUB DE FOOTBALL

Ayoub KOUTAYA
Doctorant en Sciences de gestion
Université Mohammed 5 de Rabat, Faculté Sciences de l'Education
Laboratoire : Homme, Société et Culture
Equipe de recherche : Management, Environnement, Education et Responsabilité Sociétale des Organisations (MEERSO)
ayoubkoutaya@gmail.com

Introduction

La référence au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est désormais solidement établie dans la plupart des grandes institutions internationales et dans les pays développés. Conceptualisé comme une nouvelle donnée managériale qui implique la prise en compte des différents acteurs de l'environnement de l'entreprise. D'après la Commission des Communautés Européennes, la RSE implique non seulement comment répondre aux obligations légales et économiques et financiers, mais aussi d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Étant donné, le concept de la RSE a toujours fait présence du côté du secteur marchand, de nos jours il ne cesse de susciter l'intérêt du secteur non marchand à l'image des organisations sportives.

Si les pratiques de RSE dans les organisations sportives, et particulièrement les clubs professionnels en Europe est dans un état embryonnaire caractérisé par une rareté d'étude en la matière Bayle et al (2011), au Maroc, la RSE n'a pas encore fait figure dans l'agenda du management des organisations sportives.

La responsabilité sociale des clubs professionnels apparaît nécessaire plus qu'autrefois. Le constat est déplorable, les multiples scandales observés dans la sphère sportive professionnelle : dopage, discrimination, licenciement des entraîneurs, récession de la formation des jeunes. Tous ces faits ont contribué à la désillusion des valeurs sportives véhiculées autrefois par l'idéal olympique (Durand et Rouvrais-Charron, 2006).

La fonction RH n'est pas à l'abri de ces irrégularités affectant sa saine gestion. La GRH au sein des organisations sportives, et particulièrement les clubs professionnels de football revêt aujourd'hui une grande importance, sa capacité de création de la valeur, source de survie pérenne et producteur de la performance, sont des atouts indéniables. Tous ces traits capitalisent le pouvoir des ressources humaines à générer des profits à l'organisation à long terme. En effet, ces postulats, engagent les dirigeants à reconstruire leur stratégie de management des ressources humaines. Les pratiques RSE semblent une nouvelle démarche à instituer pour accroître la performance des RH.

D'ailleurs, l'étude des pratiques RSE dans la gestion responsable des RH dans les clubs professionnels de football prendrait plus d'intérêt vu, d'une part la volonté d'enrichir la recherche scientifique dans le secteur sportif et d'autre part, d'extraire les pratiques socialement responsables.

Toutefois, nous situons notre étude dans la continuité des travaux des organisations « hybrides » (Battilana&Dorado, 2010). L'hybridité constitue le socle de base du management des organisations sportives dont les clubs sportifs professionnels forment le cœur (Bayle, 2007). En fait, les clubs

professionnels de football représentent un modèle typique des organisations hybride, celles-ci reposent sur des dimensions et des logiques de fonctionnement variables :

- Une finalité qui lie le profit économique (transferts des joueurs, merchandising) à l'activité sociétale (formation sportive des jeunes) ;
- Un mode de financement mixte : public (conseil régional, FRMF[236]) et privé (sponsors);
- Le statut mixte du personnel animant la gestion de l'organisation (salarié et bénévoles).

La littérature afférente à la gestion responsable des ressources humaines dans le monde des entreprises semble satisfaisante, néanmoins, le secteur sportif, où le capital humain porte un vif intérêt de toute la chaîne économique est perçu insuffisant. L'objectif de ce présent article est d'identifier les employés ciblés des pratiques RSE au sein des organisations sportives, tel le cas des clubs professionnels de football, cela suppose donc, de poser la question, comment les pratiques RSE peuvent figurer dans la gestion des ressources humaines au sein des clubs sportifs ? Quelles sont les parties intégrantes des RH, qui concrétisent les reflets d'une démarche socialement responsable ? Notre souci à travers ces questionnements est de déceler les activités sociétales qui intègrent une gestion responsable des ressources humaines prônées par le club de football.
Après avoir porté un éclairage un peu exhaustif sur le concept RSE, Nous essayons de montrer dans la lignée des travaux de recherche de l'approche RSE les traits d'un management responsable de la fonction RH, puis nous exposons l'apport de la théorie des parties prenantes autant que prisme de lecture de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Dans une deuxième partie nous nous transposons le cadre théorique mobilisé dans l'étude des acteurs concernée par une approche managériale responsable des ressources humaines**.**

1. La RSE, de l'histoire à la terminologie actuelle

Le concept de RSE a pris énormément d'importance dans l'économie mondiale. La pression des institutions nationales et internationales à vocation de normalisation et de régulation, incite les entreprises à l'adoption et l'incarnation des démarches socialement responsables dans la chaîne de valeur.
Les travaux historiques s'accordent pour situer l'émergence des pratiques de Responsabilité Sociale (RS) aux États-Unis depuis la fin du XIXe jusqu'au début du XXe siècle. En effet, Ces pratiques s'inscrivent dans une tradition de paternalisme industriel s'inspirant de nombreuses dimensions du contexte socioculturel, notamment la religion protestante (Acquier et Aggeri, 2015). Le concept de responsabilité sociale des entreprises a commencé à apparaître dans la littérature académique en 1950 (Held, 1988), et c'est à cette période que la responsabilité sociale des entreprises est devenue un concept académique et un enjeu de débats théoriques. Par ailleurs, les ouvrages et les articles académiques se sont multipliés à partir de 1953 avec la parution de l'ouvrage fondateur d'Howard BOWEN, *Social Responsibilities of the businessman.* Ce dernier occupe une place centrale dans la création d'une littérature managériale à la recherche de sa légitimation dans le champ universitaire et dans le champ des affaires.
En brossant la littérature concernant la définition du concept de RSE, nous remarquons que depuis son apparition aux Etats-Unis jusqu'au son évolution, la responsabilité sociale des entreprises n'a jamais fait l'objet d'une approche consensuelle. Les définitions établies jusqu'à ce jour sont produites soit par des structures institutionnelles ou académiques. Du point de vue de la Commission Européenne, La RSE correspond à « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes[237] ».
La norme ISO 26000[238] fournit des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale, précise ainsi que « la responsabilité sociétale est la contribution des organisations au développement durable » et qu'« elle se traduit par la volonté de l'organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement et d'en rendre compte». Il s'agit donc, pour une organisation, de se comporter de façon responsable et de contribuer au développement sociétal de la société dans laquelle elle évolue. A l'issu de ces définitions, nous remarquons que la notion de la responsabilité sociale des entreprises est constituée

[236] FRMF : Fédération Royale Marocaine de Football
[237] l'Union Européenne (2001), Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises.
[238] ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation. La norme internationale ISO 26000 a été élaborée suivant une approche multi-parties prenantes avec la participation d'experts de plus de 90 pays et de 40 organisations internationales.

sous l'idée que les organisations doivent rendre compte des responsabilités qui vont au-delà de leur sphère d'activités directes.
Dans la suite du présent développement, nous allons nous pencher exclusivement sur les pratiques sociales de la RSE afin de mettre en exergue ces apports sur la GRH.

2. RSE et GRH : quelles démarches socialement responsables

La contribution de la GRH à la RSE a porté peu d'intérêt dans le management des ressources humaines, même si certains travaux de recherches comblent progressivement cette lacune (Schmidt et al., 2004 ; Allouche et al., 2004 ; Bollecker et Mathieu, 2004 ; Pigeyre et al., 2005…). La RSE constitue aujourd'hui un levier de développement de la fonction RH dans les grandes et les petites moyennes entreprises, pourtant ces principes, ces pratiques et ces processus peuvent constituer une nouvelle donnée managériale à la DRH (Imbs, Ramboarison-Lalao 2013). Dès lors, la RSE intègre dans son optique sociale toutes les activités qui se rattachent à la gestion responsable des RH à savoir les conditions de travail, le niveau de rémunération, la formation permanente, la participation aux bénéfices, etc.
Étant donné que la RSE est perçue non seulement comme une mesure du management responsable du capital humain, mais aussi un référentiel à prendre en compte pour répondre aux besoins et aux attentes des différents personnels de l'organisation (Igalens, 2011).
L'apport des travaux réalisés ces dernières années dans la GRH est considérable, le renouveau de la pensée managériale à ce secteur est fructueux, du fait que la perception du capital humain selon (Becker 1975), a connu un grand changement, auparavant appréhendé comme une charge épaulée par l'organisation. De nos jours, la vision a changé, le capital humain est porteur de la valeur ajoutée à l'organisation, voire aussi un avantage compétitif. Saba et Dolan (2013) stipule qu'une « gestion efficace des ressources humaines constitue un des facteurs clés de la performance organisationnelle ».
Les recherches initiées dans le domaine de la gestion des ressources humaines, reprennent inéluctablement les avancées théoriques et pratiques de la théorie des parties prenantes, celle-ci va constituer la base de notre cadre d'analyse dans l'étude de la gestion responsable des ressources humaines dans le club de football.

3. Les Apports de la théorie des parties prenantes à la fonction RH

Il porte légitime de considérer, que le succès d'une entreprise dépend de l'attention portée à ses parties prenantes, c'est-à-dire aux individus et aux entités avec lesquelles elles entretiennent des relations contractuelles ou à celles qui peuvent avoir une influence sur elle. Ainsi, La théorie des parties prenantes positionne l'entreprise au centre d'un réseau de « groupes d'individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984). Le terme « partie prenante » apparaît dans le management stratégique et dans l'analyse des relations de l'organisation avec son environnement interne et externe. Dans notre présente étude nous nous intéresserons aux parties prenantes primaires (Caroll, 1989), en se focalisant davantage sur les salariés.
Devant la diversité des personnels animant la gestion de l'organisation, nous nous appuyons sur deux contributions académiques parues dans « Academy of Management Review » pour identifier les catégories de salariés qui peuvent figurer en amont, au centre et en aval des pratiques RSE.
Tout d'abord, nous présentons les travaux de Mitchell et al. (1997) qui identifie les salariés autant que partie prenante de premier rang, il s'appuie dans son analyse des parties prenantes sur trois critères : leur légitimité, leur pouvoir qu'elles détiennent et l'urgence de traiter les problèmes qu'elles posent. Il résulte que les salariés ne sont pas de simples parties prenantes, en principe ils réunissent les trois composantes. S'ils sont légitimes, c'est parce qu'ils constituent le noyau de l'organisation. S'ils retiennent un pouvoir, c'est parce qu'ils contribuent au développement financier de l'organisation, et s'ils posent des problèmes (de nature revendicatif), il convient donc de les résoudre dans le plus bref délai, sous peine d'apparition des troubles sociaux.
Ensuite, nous retenons le modèle de Barnett (2007) qui s'illustre par le concept de SIC (Stakeholder Influence Capacity) qui signifie « la capacité d'une entreprise à identifier, à influencer et à saisir les opportunités qui se présentent à elle en vue d'améliorer les relations des parties prenantes par le biais la RSE » (Barnett, 2007). Le modèle d'analyse des Parties Prenates de Barnett, identifie les salariés en tant qu'un enjeu prometteur en termes de pratiques sociales, ainsi que leur capacité à conduire des actions sociétales au profit de l'environnement qui leur entoure.

Tableau 1. Etablissement du cadre d'analyse selon le modèle de Mitchell et Barnett.

Mitchell (1997)	La légitimité	Repérage des salariés cibles
	Détention de pouvoir	
	L'urgence à traiter les problèmes	
Barnett (2007)	Capacité d'influence	
	Capacité d'identification	
	Capacité de gestion des opportunités offertes	

4. Contexte et méthode d'analyse associée

Notre démarche consiste à saisir les salariés soucieux des pratiques socialement responsables, pour atteindre cet objectif, nous avons procédé pour la méthode d'étude de cas, comme le précise Eisendhardt (1989, p. 534) « l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension de la dynamique dans son contexte ». L'étude de cas mené nous a ainsi permis de confronter les observations empiriques collectées aux dimensions du cadre d'analyse construit à partir d'une revue de la littérature en matière de la théorie des parties prenantes.

4.1 Contexte d'application de la recherche :

Nous avons opté pour le Wydad Athlétic club (WAC), club évoluant en championnat professionnel Maroc Telecom 1, dont sa taille relève de PME, il recueille plus de 90 salariés. Sa construction juridique et sa gestion économique repose sur une diversité de registres de fonctionnement, ceci illustre clairement son caractère hybride. La raison de ce choix s'explique par la forte notoriété dont jouit ce club qui dépasse les frontières nationales, ainsi que notre facile accessibilité aux différents département du club (Technique et Administratif).

Nous avons choisi deux catégories de salariés, il s'agit notamment des joueurs et des entraîneurs, pour expliquer ce choix on s'est basé sur quatre critères déterminants :

- Le nombre des joueurs professionnels (39) et des entraîneurs (25) au sein du club représentant un taux élevé par rapport aux autres salariés ;
- La capacité à attirer l'attention d'une foule de : supporters, des médias, des sponsors… ;
- Les entraîneurs et les joueurs constituent une source de survie à l'organisation (les aides financières attribuées par des sources publiques et privées) ;
- Le cahier des charges pour l'octroi de la licence professionnelle oblige au club candidat à répondre à certains critères : recrutement des entraîneurs qualifiés, conclusion de contrat professionnel avec les joueurs et les entraîneurs.

4.2 Outils de collecte des données :

Nous avons essayé de collecter différentes sources d'informations à partir des données primaires et secondaires depuis le début de la saison sportive 2015-2016. Les données primaires ont été recueillies via la passation d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants du club (président du club, manager général, directeur sportif, directeur technique, trésorier et le secrétaire général). Le choix de ces cadres hiérarchiques n'est pas aléatoire, puisque la majorité des décisions émanent de la haute direction dans ce genre d'organisation.

La conception de notre guide d'entretien s'appuie sur les dimensions du cadre d'analyse établi, La première question du guide d'entretien, interrogeant la perception orientée vers les joueurs et les entraîneurs en tant que pilier incontournable de la vie du club (étape 1), Puis était abordée la question des facteurs inhérents aux troubles sociaux (étape 2), ces deux premières questions ont permis d'alimenter la partie consacrée au modèle d'analyse de Mitchell (1997). Nous avons ensuite interrogé ces responsables, sur les pratiques qui portent un pigment de responsabilité sociales engagées à la fois vers les joueurs et les entraîneurs (étape 3), et enfin notre dernière question est portée sur la démarche prônée pour intégrer les deux salariés (sujet d'étude) dans la prise en main des actions de responsabilités sociales (étape 4), en fait, ces deux dernières questions ont fait objet de complément de la partie sujette au modèle de Barnett (2007). A propos des données secondaires, se sont recensées via différentes sources (réseau sociaux, site internet du club, rapport financier et moral de

la saison 2015 - 2016. L'analyse de ces données nous a permis de confirmer, ou de réfuter les propos des entretiens.

4.3 Analyse des données et discussion des résultats

Après avoir collecté les données, nous avons procédé au décryptage du contenu des réponses, en extrayant le sens des principaux items utilisés par les acteurs interrogés. Ensuite nous avons dépouillé les données recensées de l'étape 1 et 2 dans la première partie du cadre d'analyse et l'étape 3 et 4 dans la seconde partie.

Tableau 2. Recensement des données collectées par dimension d'analyse

Les modèles d'analyse	Critère d'analyse	Les salariés	
		Les joueurs	Les encadrants
Mitchell (1997)	La légitimité	- Centre d'intérêt du club ; - Partie intégrante de toutes les activités stratégiques du club	- Animateur de la vie sportive dans les enceintes du club (école de football, centre de formation, équipe professionnelle ;
	Détention de pouvoir	- Acteurs du spectacle sportif ; - Source financière incontournable du club à travers les activités de transferts des talents ; - Image de marque ;	- Encadrement professionnel des joueurs ; - Co-acteur du spectacle sportif ;
	L'urgence à traiter les problèmes	- Refus de participer aux compétitions ; - Grève et absentéisme dans les séances d'entraînement ;	- Non payement des salaires ; - Insatisfaction dans les conditions de travail ;
Barnett (2007)	Capacité d'influence	- Gestion de carrière ; - Reconversion professionnelle ; - Formation continue en langues étrangères ;	- Durée de contrat (au minimum 3 ans pour les formateurs et contrat par objectif pour les entraîneurs professionnel) ;
	Capacité d'identification	- Diffusion des activités sociales sur les différents supports médias (réseau sociaux, site internet, rapport financier et moral ;	- Evaluation quantitative des encadrants bénéficiaires aux aides financières pour la participation aux stages de qualification technique et pédagogique (licence C–B et A); - Causes sociales : prise en charge des malades, aide financière ;
	Capacité de gestion des opportunités offertes	- Engagement citoyen des joueurs dans les séances d'entraînement (école de football) ; - Participation des joueurs à la journée mondiale du don de sang ; - Visite à la maison des vieux	- Interventions dans les établissements de charité (Orphelinat) ; - Sensibilisation au football (stage d'été gratuit aux jeunes démunis)

Le modèle d'analyse de Mitchell, nous révèle l'ampleur du rôle qu'assument les joueurs et les entraîneurs dans la dynamique continue du club. En fait leur présence représente une source de vie à l'organisation. Les critères susmentionnés dans le tableau, identifient la capacité des deux sujets à amener le club soit à amplifier ses ressources financières et avoir une grande visibilité, ou le cas inverse, quand les troubles sociaux émergent sur la surface tel le cas récurrent du non payement des

salaires, le club devient de plus en plus instable et vulnérable à atteindre des résultats positifs. Ainsi, cette première partie du cadre d'analyse de Mitchell (1997) suscite un fort intérêt au management responsable des ressources humaines à travers une action stratégique proactive, qui développe chez les dirigeants du club une sensibilité aux différents problèmes susceptibles d'apparition (Porter et Kramer, 2006 ; Ackerman et Bauer, 1976).

Quant à la seconde partie du cadre d'analyse (Barnett, 2007), elle consiste à dépister les activités où la RSE fait sens de légitimité, en fait cette partie recouvre un large panel de pratiques de responsabilité sociale. Elle est subdivisée en deux dimensions.

La première dimension (capacité d'influence et capacité d'identification), identifie l'engagement des dirigeants dans le pilotage des pratiques RSE à l'égard des deux salariés, généralement la gestion de la carrière des joueurs et la formation continue des entraîneurs, constitue deux activités qui suscitent l'intérêt des dirigeants à s'investir. Pourtant, la première est de plus en plus intéressante au regard des dirigeants puisqu'il génère des ressources financières faramineuses, via la vente des joueurs talentueux.

A propos de la médiatisation des activités sociétales, il semble avoir moins d'importance, aucune action sociale n'a été diffusée sur les supports médiatiques au cours de la saison 2015-2016. En 2014 le club a réservé les recettes du match opposant WAC vs CRA[239] à son ex-joueur Ait laarif (condamné de prison à cause d'une affaire chèque sans provision), un engagement qualifié de charitable. Entre autres, Il est à noter que les frais de formation des entraîneurs figurent dans le rapport financier et moral.

La seconde dimension, marque l'engagement des joueurs et des entraîneurs à mener des opérations de responsabilité sociale, elle se distingue par l'encadrement bénévole, des actions de solidarité, etc. Dans cette optique, la participation symbolique des joueurs et des entraîneurs, dans des actions qualifiées de sociétales semble rarement entreprises. Néanmoins nous notons des engagements individuels éparses, l'exemple le plus éminent, s'agit du joueur leader du club Reda Hajhouj, qui a pris en charge les frais d'hospitalisation d'un supporteur fidèle au club à l'issu d'un accident routier à son retour du stade.

Nous avons retenu tour à tour la primauté des facteurs institutionnels qui s'illustrent par le cahier des charges de la FRMF pour l'octroi de la licence professionnelle, qui incite les clubs de première division à respecter les règles dans la ladite document. Entre autres, la loi 30-09[(240)] relatif à l'éducation physique et sport, représente à son tour un appui juridique qui engage les deux parties contractualisées (le club et les salariés) à respecter les droits et les devoirs. De ce fait, nous relevons que le club intervient dans la rigueur des normes institutionnelles établies par les instances de tutelle, la FRMF et le Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Au terme de sa responsabilité sociale, le club se voit très peu engagé dans sa démarche gestion responsable des ressources humaines, le licenciement des entraîneurs, les conflits aberrants avec les joueurs, creuse un flagrant écart entre ce qui a été exprimé, et ce qui a été réalisé sur le terrain. Un autre constat, relève de la non médiatisation des activités sociétales rattachées à la GRH, cela suppose probablement la course effrénée du club vers à la fois, la performance sportive sous la pression d'une large foule de supporters et la performance économique (Friedman,1970). En effet, le degré d'incertitude sportive pose un vrai défi aux clubs sportifs professionnels, à la prise en main des pratiques de responsabilité sociales.

Conclusion :

L'étude des pratiques de RSE dans le domaine de gestion des ressources humaines dans le cas du club professionnel de football fait apparaître des perspectives de recherches nouvelles dans le champ des organisations « hybrides ». La lecture faite des pratiques de GRH à partir du cadre d'analyse, a permis de cartographier les différentes démarches prônées dans ce sens. Un des apports de cette présente étude tient à l'originalité du cadre d'analyse, construit sous les avancées théoriques de la théorie des parties prenantes (Mitchell et al. 1997 et Barnett, 2007).

L'analyse des pratiques RSE dans la GRH dans le cas d'étude, montre que le club de Wydad est très peu engagé dans des actions sociétales à l'égard de ses joueurs et entraîneurs. L'adoption de certains pratiques comme le payement des frais de formation des entraîneurs, apparaît avant tout le fruit des pressions institutionnelles issue à la fois des pouvoirs publics (le conseil régional et la commune de grand Casablanca) et la FRMF qui octroient annuellement une aide financière au club de

[239] CRA : Chabab Rif Al Hociema, club évoluant au championnat professionnel Maroc Telecom 1

[240] loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports promulgué par le Dahir n° 1-10-150 du 13 ramadan 1431, publiée au *B.O. n° 5888 du 4 novembre 2010.*

WAC, dans la mesure d'investir dans la formation des jeunes, la qualification des cadres techniques, etc.

En guise de conclusion, cet article interroge plus globalement le club de football sur la gestion responsable de ses ressources humaines, à l'image des joueurs et des entraîneurs, en effet cela peut constituer un nouvel élément d'évaluation de la responsabilité sociale du club, adossé aux autres critères d'évaluation (financiers et sportifs).

Bibliographie

Ackerman R.W. & Bauer R.A. (1976), « *Corporate Social Responsiveness – The Modern Dilemna* », Reston Virginia.

Aurélien A. &Aggeri F. (2015), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », Revue française de gestion, 8, N° 253, p 387-413.

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility, Academy of Management Review, vol 32, N°3, pp 794-816.

Battilana J. & Dorado S. (2010), « Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations », Academy of Management Journal, 53 (6), 1419-1440.

Bayle E., Chappelet J., François A. &Maltese L. (2011), « Sport et RSE : vers un management responsable ? », Bruxelles, De Boeck Université.

Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, Revue Staps, 75 (1), 59-81.

Becker, G. (1975). Human Capital, University of Chicago Press, Chicago.

BolleckerM. &Mathieu P. (2004), « L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionaliste », Congrès de l'AGRH.

Carrol, A.B. (1989). Business and Society, South Western Publishing, Cincinnati.

Durand C. & Rouvrais-Charron C. (2006), « L'éthique sportive internationale », Revue française de marketing, 3/5 (208), 61-74.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *The Academy of* Management Review, 14 (4), 532.

-Freeman, R.E. (1984). Strategic Management, Stakeholder approach, Pitman.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits, The New York Times Magazine, 13 septembre.

Heald, M. (1988). The Social Responsibilities of Business, Transaction Publishers, New Jersey.

Igalens, J. (2011). La gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la responsabilité sociale de l'entreprise, in Responsabilité sociale des entreprises, Regards croisés, droit et gestion, François Guy Trébulle, Odile Uzan, Economica.

ImbsP. &Ramboarison-Lalao L. (2013), « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », Management & Avenir,1/N° 59, p 35-55.

Mitchell R. K., Agle B. R. & Wood D. J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », Academy of Management Review,vol 22, N° 4, pp 853-886.

Pigeyre F., Gilbert P.& Charpentier M. (2005), « Évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et GRH : Question technique ou enjeu politique ? », *Congrès AGRH*,23 p.

Porter M. E. & Kramer M. R. (2006), « Strategy an society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility », Harvard Business Review, 84 (12), 78-92.

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

Schmidt G., Allouche J. &Huault I. (2004), « Responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée », Congrès AGRH, p 2389-2412.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF AU MAROC ET DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE - CAS DES FEDERATIONS SPORTIVES NATIONALES-

Younes KOUTAYA
Doctorant
Equipe de recherche Management, Environnement, Education et Responsabilité Sociétale des Organisations (MEERSO)
Faculté des sciences de l'éducation
Université Mohammed V Rabat.Maroc

Résumé
Si dans le secteur marchand comme le non marchand, la gestion des ressources humaines (GRH) a connu de larges transformations en passant d'une simple gestion administrative à une fonction impactant la responsabilité sociale des entreprises (RSE), elle est, aujourd'hui, au cœur des préoccupations des fédérations sportives nationales (FSN). Dans ce sens, la présente communication a comme objectif de comprendre l'appréhension du dirigeant du concept de la responsabilité sociale, et de voir le transfert de cette représentation dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans leurs FSN.
Pour ce faire nous avons opté pour une approche qualitative basée sur des entretiens semi directifs, réalisés avec les responsables bénévoles de onze fédérations. En plus des entretiens une analyse documentaire des rapports moraux et financiers des trois dernières années a été menée.
Cogérant le secteur sportif avec l'Etat, ses organisations hybrides, délégataires d'une mission de service public, sont présidé par des bénévoles qui ont une vision hétérogène de la RSE et que les pratiques de la gestion des ressources humaines vont du rafistolage à un travail peu structuré.
Mots clés : Fédérations Sportives nationales, organisation, gestion des ressources humaines, responsabilité sociale.

Introduction

De nos jours, le sport au Maroc fait l'objet de nombreux débats concernant sa professionnalisation au niveau de la pratique, des structures et même des relations régissant le secteur et son environnement politique, économique, social et environnemental. Cette forte prise de conscience de l'importance du secteur, émane de la place qu'il occupe dans la dynamique de la société marocaine. Il est considéré, au royaume, comme le premier jalon dans le processus d'édification de la société démocratique et moderne, un facteur essentiel d'éducation, de culture, de santé publique et levier de développement humain[241]. Dans le même sens, la constitution de 2011 incite clairement à faciliter l'accès des jeunes au sport et aux loisirs, tout en créant les conditions propices au plein déploiement de leur potentiel

[241] Préambule loi 30-09

créatif et innovant. Pourtant les performances enregistrées, jusqu'à présent, ne reflètent en aucun cas ses finalités :

- Au niveau du développement de la pratique, les statistiques affirment que seulement 1 marocain sur 6 pratique un sport régulièrement et que moins de 1% des marocains ont une licence sportive[242]. De sa part, le haut-commissariat au plan affirme que 55,5% des jeunes entre 18 et 24 ans ne pratiquent pas de sport. Les chiffres affirment que 76,7% des marocains ne pratiquent jamais de sport et seulement 7,4% le pratiquent régulièrement[243].
- Au niveau des performances sportives le classement des athlètes et équipes marocaines, des sports collectifs et individuels, sur la scène internationale se dégradent depuis plus de 10 ans à l'image de l'athlétisme, du football, du tennis…
- Au niveau financier une immense faiblesse est constatée dans le financement alloué au sport, le budget du Ministère de la jeunesse et des sports n'a jamais dépassé 0,72%. Il a été revalorisé en 2010 à 0,78%, l'augmentation étant entièrement affectée au volet investissement[244].

Et pour remédier à ce déphasage, l'Etat a mis en place des contrats-programmes avec les fédérations sportives nationales (FSN) à base d'objectifs à atteindre vu que ses organisations sont le fondement de la dynamique sportive. Elles sont en charge de promouvoir l'éducation par les activités physiques et sportives, de développer et organiser la pratique de ces activités. Elles ont aussi la délégation du ministère de la jeunesse et des sports pour organiser les compétitions sportives, définir les règles techniques et administratives propres à leur discipline, fixer les règles relatives à l'organisation des compétitions, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires propres à certains domaines (violence, dopage, pouvoir disciplinaire, règlement médical...).
Face à ses différentes missions et afin de répondre positivement aux attentes de l'environnement externe, les ressources humaines des FSN sont contraintes de gérer des aléas endogènes et exogènes. Ses organisations, sans but lucratif, ont la particularité de cohabiter les salariés et les bénévoles, c'est l'une des raisons de les qualifier d'organisations hybrides.
Cette situation de gestion des ressources humaines offre des perspectives d'étude de la responsabilité sociale, puisqu'elle renvoie à la dimension interne de la RSE.
Cette dimension sociale nous incite à s'interroger, entre autres, sur la perception du concept de la part des dirigeants bénévoles et aussi des pratiques de la planification stratégique de la GRH, de la politique de recrutement, du plan de formation et de développement des compétences.
Ses interrogations nous mènent vers une question plus globale. Comment les responsables bénévoles des FSN appréhendent-ils la RSE et comment cette perception se conjugue dans les pratiques RH ?
Ainsi, l'objectif de notre communication, consiste à étudier, par le biais d'une enquête auprès d'un échantillon des FSN, l'appréhension des dirigeants bénévoles du concept de la RSE et les pratiques de la gestion des ressources humaines.
Le papier est organisé en trois grandes parties : une première présente le cadre théorique mobilisé de la littérature sur cette thématique. Une seconde décrit la méthodologie utilisée et enfin une troisième discute des résultats.

1. Petit aperçu de la gestion des ressources humaines et de la responsabilité sociale : de la théorie à la pratique

Au Maroc, comme dans plusieurs pays de l'Afrique du nord, l'histoire de la GRH peut être qualifiée de récente. Son émergence date au début du siècle dernier (Baayoud et Zouanat 2011), et son évolution était influencée par des évènements phares. D'abord, le passage de la colonisation, ensuite la privatisation et en arrivant à l'ouverture et à la mondialisation, ce qui a façonné de manière directe le système actuel (Bakdir 2012). Et pour accompagner l'évolution des organisations et apporter une valeur ajoutée aux pratiques managerielles, plusieurs organisations, à but lucratif et sans but lucratif, regroupant des professionnels et des chercheurs ont vu le jour à l'image des cabinets de conseils, des associations de psychologues organisationnels, l'association des gestionnaires et formateurs. Aussi,

[242] Rapport du ministére de la jeunesse et des sports marocain. Assises nationales des sports. Skhirate 2008
[243] Y. SAIDI. Ministère de la Jeunesse et des Sports : Faut-il supprimer le MJS. Journal L'opinion. 4 juillet 2013.
[244] Ministére de la jeunesse et des sports. Nouvelle stratégie sport du MJS. 2009-2011.

la scène marocaine a connu le lancement de plusieurs formations académiques, que ce soit dans le privé ou le public, l'organisation de séminaires, conférences et colloques.

1.1. De la gestion des ressources humaines à la responsabilité sociale : Cadrage théorique

Pour Strandberg (2009) « la gestion des ressources humaines est la fonction organisationnelle qui s'occupe du recrutement, de la gestion, du perfectionnement et de la motivation du personnel, y compris de fournir du soutien et des systèmes fonctionnels et spécialisés pour favoriser la participation des employés ainsi que des systèmes de gestion pour favoriser le respect réglementaire des normes liées à l'emploi et aux droits de la personne ». De leur côté St Onge et Al (2004) et Dolan et Al (2002) affirment que c'est un ensemble de pratiques gestionnaires des Hommes pour la réalisation des missions, des stratégies et des objectifs organisationnels avec efficacité et efficience. D'autres auteurs comme Guérin et Wils (1992) Amadieu et Rojot, (1996) considèrent que la fonction a évoluée d'une gestion traditionnelle, administrative, opérationnelle, à une gestion stratégique des ressources humaines favorisant la qualification des Hommes autant que calculateurs, intelligents, doués de bon sens dans la recherche de leurs propres objectifs.

Ses premières définitions montrent que les organisations peuvent bénéficier longuement d'une saine gestion de son personnel au lieu de les considérer comme étant des simples dépenses engendrées. Autre dimension se dégage, c'est la tendance, actuelle, de la fonction pour la stratégie organisationnelle, la planification stratégique, l'implantation stratégique ainsi que pour l'évaluation de l'efficience et l'efficacité, multipliant, ainsi, la diversité et la complexité des domaines d'activité de la fonction RH.

Selon Dimitri et Al (2005), les tendances de la gestion des ressources humaines s'articulent autour de quatre axes :

- Fonction stratégique : la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de G.R.H.
- Décentralisation et internationalisation : une partie de la fonction est décentralisée des managers de proximité.
  L'internationalisation des organisations les oblige à mettre en œuvre des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international
- Informatisation : Les systèmes d'information (S.I.) permettent un stockage de données sur le personnel facilitant la diffusion des informations aux personnes concernées.
- La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E.) : selon la Commission des communautés Européennes, la RSE désigne non seulement comment satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

Ainsi, il est clairement défini, dans les différents axes, que les ressources humaines constituent le noyau de la dynamique organisationnelle et que l'investissement dans le capital humain de l'organisation est un avantage compétitif durable, dans la mesure où il favorise la santé et le bien-être de l'organisation. La durabilité compétitive et la performance de l'organisation nécessitent, quant à elles, de s'appuyer sur des pratiques de gestion de ressources humaines stratégiques et efficaces (Ulrich 1991 ; Pfeffer, 1994; Huselid;1995; Becker et Gerhart, 1996). Ce qui conduira, entre autres, à influencer, d'une part la performance économique et financière de l'organisation comme il l'explique Le Louarn (2008) dans son modèle de l'escalier de la « valeur ajoutée RH» (Figure 1), et d'autre part la responsabilité sociale de l'organisation.

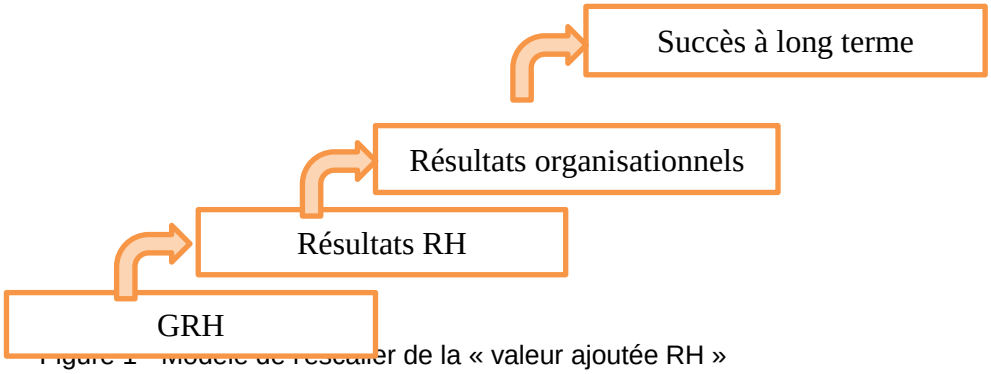


Figure 1 : Modèle de l'escalier de la « valeur ajoutée RH »

Cette dernière – la responsabilité sociale -« renvoie aux décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique et technique direct de la firme» (Davis1960 cité par Laarraf 2010 p47). C'est-à-dire placer le capital humain non comme une simple source de production mais au tant qu'acteur à satisfaire, en d'autres termes, c'est la gestion des ressources humaines durables (Beaupré et al, 2008 ; Borter et al, 2011 ; Barthe et Belabbes, 2016). Elle consiste à procéder à la qualité des démarches entreprises avec les employés en ce qui concerne leurs besoins et leurs attentes en respectant l'intégrité des groupes et des individus. Dans ce sens les organismes internationaux de normalisation ont incité les organisations à intégrer de nouvelles approches par la diffusion de normes traçant clairement les orientations liées aux ressources humaines. Ainsi, dans son livre vert (2001) la commission européenne affirme que « les pratiques socialement responsables touchent premièrement les salariés et concernent, par exemple, l'investissement dans le capital humain, la santé et la sécurité, ainsi que la gestion du changement ».
De son côté la norme Sociale Accountability (SA) 8000 désigne l'employé comme une partie prenante fondamentale. « En s'ancrant dans le droit international elle mobilise une volonté de reconnaissance universelle. Parallèlement, en utilisant des règles relatives de fixation des revenus minimums (celui qui permet d'assumer les besoins vitaux de base comme se nourrir, se loger, se sécuriser, s'habiller) ou l'âge minimum légal du travail (dix-huit ans ou plus si la législation locale l'impose), elle reconnaît la nécessité d'adapter les exigences aux contraintes locales. Par son ambition de diffuser ces règles aux entreprises transnationales et à inciter leurs sous-traitants à en faire de même, la norme SA 8000 vise explicitement une diffusion mondiale des règles de bonne conduite en matière de traitement des salariés, en dehors de voies légales nationales » (Charpateau, Wiedemann-Goiran 2012).
Quant à la norme ISO 26000, elle « prescrit une vision particulière de la gestion des ressources humaines avec un élargissement du concept de la GRH à l'externe avec la partie sur les Droits de l'homme…une concentration de la GRH interne sur les relations et les conditions de travail… le dialogue social et de la santé et sécurité au travail…demande d'une inscription des pratiques de GRH au sein des communautés ». (Dubruc et Jneid, 2013, p.27 cité par SALAMEH et al 2016). Dans le même sens Lépineux (2003) dans sa cartographie des domaines d'application de la RSE, affirme que la dimension interne de la RSE comporte huit axes qui sont :

- Conditions de travail
- Politiques de rémunération
- Dialogue social
- Gestion des emplois et des compétences (formation, employabilité, carrière…)
- Aménagement temps de travail
- Intégration de populations fragilisées (handicapés, seniors, minorités, …)
- Respect du principe de non-discrimination (race, religion, genre, âge…)
- Anticipation et gestion des effets psycho sociaux suite aux restructurations et réorganisations.

De ce fait, la prise en conscience, par les dirigeants, de la valeur ajoutée du capital humain dans la performance organisationnelle favorisera l'impact des démarches de la gestion des ressources humaines sur la responsabilité sociale des organisations. Que ce soit au recrutement, dans la gestion de paie, dans la gestion de carrière, aux conditions de travail l'approche sera orientée vers une satisfaction des salariés.

1.2. Pratiques GRH et responsabilité sociale des organisations sportives : naissance obscurantiste

L'énorme développement que connaissent les organisations sportives est dû sans doute à l'expansion économique du secteur. En effet ce dernier génère environ 2 % du PIB mondial[245] (près de 1.200 Mds d'€). En France le marché du sport a enregistré une croissance de 7% en 2015, avec un chiffre d'affaire de 6,3 milliards d'euros[246]. Et avec un chiffre d'affaires de 6,3 milliards d'euros en 2015, contre 5,5 milliards d'euros en 2011, le marché du sport, en France, a réalisé un bond de 15% sur la période, soit sa meilleure tendance depuis cinq ans.
Dans cette perspective de développement et afin de répondre aux attentes des différentes parties prenantes tant internes qu'externes, le comité international olympique a publié, en 2014, le manuel d'administration sportif[247] relevant, dans sa troisième section, l'importance cruciale qu'il faut accorder aux ressources humaines, que ce soit bénévole ou employé, puisqu'elles constituent le catalyseur de

[245] Présentation des « enjeux de l'économie du sport ». Une publication du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports Direction des Sports - Bureau de l'économie du sport. http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_presentation.pdf
[246] Le marché français du sport en hausse de 7% en 2015. Lefigaro.fr avec AFPPublié le 20/06/2016
[247] Comité International Olympique (2014). Manuel d'administration sportive. Editeur Associates Ltd. Calgary, Canada

la dynamique des organisations sportives. Sur la même voie, le comité national olympique et sportif français a publié, en 2015, un guide d'organisation interne et gestion des ressources humaines[248], permettant aux organisations sportives de se doter d'un outil de structuration pour une modernisation des pratiques RH responsables.
Ces récentes publications, montrent les particularités de l'environnement que connaisse le secteur sportif et principalement les fédérations. Ces dernières sont qualifiées d'organisations hybrides puisque leur fonctionnement se réfère à différents modes :

- Une finalité autre que la recherche prioritaire ou systématique du profit, de nature extra-économique voire du type sociétal ;
- Un financement sur le mode de l'économie mixte, présence de financements publics direct et indirect mais aussi d'un financement du secteur marchand plus ou moins important ;
- Un statut mixte du personnel animant leur gestion : cohabitation de personnel rémunéré, de bénévoles et parfois de personnel mis à disposition par l'État ;
- L'appartenance à des systèmes de régulation nationale : modèle sportif marocain, mais aussi supranationale : unions sportives africaines continentales, fédérations internationales, comité international olympique, revendiquant une autonomie vis-à-vis de la sphère publique.

La richesse constatée de l'environnement organisationnelle des FSN est une source à la fois d'ambiguïté et de complexité dont le domaine de la GRH et la responsabilité sociale sont un bon exemple. Selon Taylor et McGraw, (2006), les organisations à but non lucratif se voient dans l'obligation de formaliser leurs structures pour ce qui suit :

- Pression de la part des instances gouvernementales afin de formaliser les pratiques en ressources humaines. C'est une condition sine qua non pour bénéficier de subventions du ministère de la jeunesse et des sports marocains dans le cadre du contrat programme avec les FSN ;
- Diminution du bénévolat ;
- Spécialisation accrue du personnel et nécessité de se conformer aux lois et règlements.

Une évidence laissant apparaitre l'obligation d'adaptation entre, d'une part les bénévoles constitués de :
Comité directeurs (élus) : C'est le top management décidant des différentes politiques du macro-management[249] (la politique de développement, la stratégie, le marketing, les services...) ;

- Bénévoles permanents ou occasionnels qu'on peut repérer dans le micro-management (Commission, équipe, groupe de projet, section...).

Et d'autre part les salariés permanents constitués de :

- Administratifs tels que le directeur des ressources humaines, le secrétaire général, le comptable, le marqueteur, le responsable de communication, le juriste, le directeur sportif, les assistantes…
- Intervenants opérationnels tels que les entraîneurs, les préparateurs physiques, les médecins, les kinésithérapeutes, des préparateurs mentaux...).

Au Maroc, M. Kaach (2004) précise que *« le faible financement du sport, en grande partie assuré par l'Etat, ne peut contribuer sérieusement au développement du sport au royaume…De plus, l'enracinement local du sport au pays est encore loin d'être réalisé puisque l'intervention des collectivités locales reste quasiment insignifiante et souvent absente dans beaucoup de villes marocaines ».* Dans le même sens Benlamalem[250] ajoute que *« Nous sommes à des années-lumière, nos politiciens ne saisissent pas réellement l'émergence du rôle du sport dans le développement économique. Ici, c'est l'embryon d'une politique de développement durable : il faudrait transposer le modèle des pays européens dans le sport ».*

C'est pourquoi « la structuration, actuelle, du secteur sportif en générale est fortement saluée par l'ensemble des parties prenantes » (M.Guedira 2011) , puisque le secteur s'est doté en 2010 de la loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports[251] et d'un arrêté du Ministre de la Jeunesse et des Sports en 2013 édictant les statuts-types des fédérations sportives. D'autres démarches dans le

[248] Comité national olympic et sportif français (2015). L'organisation interne et la gestion des ressources humaines / un outil d'aide à la structuration. Maison du Sport Français.
[249] Morin P.,(1993) « Ressource humaine et management », La fonction RH, sous la direction de D. Weiss, Éditions d'Organisation, Paris, p 171-217.
[250] M.Benlamhalem, adjoint au Directeur des Sports. Cité par Christophe Guibert.2008. Le surf au Maroc. Les déterminants d'une ressource politique incertaine. Sciences sociales et sport.
[251] Largement inspirer du Code du Sport Français de 2006

processus de professionnalisation de la pratique sont réalisées, notamment la loi relative à la lutte contre le dopage dans la pratique sportive et aussi la loi 09-09 relative à la lutte contre la violence lors ou à l'occasion des compétitions ou des manifestations sportives.

Pourtant, le visage des fédérations entaché par des dysfonctionnements de toutes sortes est difficile à maquiller. Les fédérations sportives, comme il a mentionné le roi du Maroc en 2008[252], *s'enlisent dans l'improvisation et le pourrissement*. Il a affirmé que *« ce qui est encore plus triste et plus fâcheux, c'est que, dans la gestion des fédérations et des clubs, les responsabilités ne sont pas toujours claires, pas plus que ne sont satisfaits les impératifs de transparence, d'efficacité et de démocratie* ». Même le pourcentage des jeunes adhérents aux clubs montrent qu'il y'a toujours un grand déficit dans la pratique sportive (Rharib 2010).

S'ajoute à ses problématiques la pénurie de travaux de recherche dans le secteur sportif en général (M.KAACH 1984. M.GUEDIRA 2000, A. AKKARI 2008. M. BOUFRIOUA 2009. A. RHARIB 2010, M. EL YAZGHI 2011, A. SLIMANI 2016. Y.KOUTAYA 2016) et plus spécifiquement la gestion de ressources humaines des FSN permettant à cet essai par le biais de notre thématique de l'actualité.

2. Méthodologie de recherche

Cette partie de l'article est consacrée à la description de l'étude de terrain que nous avons abordé. Dans notre démarche, nous avons opté pour le paradigme positiviste considérant chercheur et sujet de recherche (réalité) tel que deux mondes autonomes. Et nous avons privilégié une étude exploratoire qualitative à visée compréhensive afin de décrire la perception du dirigeant au concept de la responsabilité sociale, et de voir l'opérationnalisation de ses perceptions dans les pratiques de gestion des ressources humaines de leurs FSN.

Après énonciation de la démarche, il est légitime de présenter les outils préconisés lors de l'opérationnalisation de l'étude. En s'appuyant sur la question générale de l'étude est qui se présente comme suit : comment les responsables bénévoles des FSN appréhendent-ils la RSE et comment cette perception se conjugue dans les pratiques RH ? La méthode d'étude de cas reste la plus adéquate, parce qu'elle permet l'analyse de l'ensemble du processus, aussi la compréhension de la situation (Hlady 2002).

2.1. Le champ d'application de la recherche et l'unité d'échantillonnage

Nous avons opté pour deux critères lors de notre choix d'étude des 46 FSN. Le premier consiste à ce que la fédération a un contrat d'objectif avec le ministère de tutelle, le deuxième à ce que le sport soit olympique. L'étude s'est porté sur 11 FSN dont :

- Cinq appartiennent aux sports collectifs ;
- Six appartiennent aux sports individuels ;
- Deux des onze fédérations appartiennent aux sports de combats ;
- Une des onze fédérations appartiennent aux sports nautiques.

Un accord de confidentialité, avec les responsables des FSN, ne nous autorise pas de préciser les noms des FSN retenus. L'objectif de l'étude est de comprendre la perception des responsables bénévoles du concept de la RSE et la description des pratiques RH au sein des FSN exclusivement au niveau de l'administration.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré une grille d'entretien (tableau 1) traitant la responsabilité sociale, la stratégie des RH, la rémunération, la formation, le recrutement, la gestion des carrières, le système d'information des RH, la sécurité au travail la FSN.

[252] Lettre royale adressée aux participants aux assises nationales octobre 2008 à Skhirate.

	Stratégie des ressources humaines	Rémunération	Formation	Recrutement	Gestion des carrières	Système d'information	Santé et sécurité au travail	La RSE
Responsables bénévoles	- Président - Vice-Président 1 - Vice-président 2 - Secrétaire Général - Vice-secrétaire général - Trésorerie Général - Vice-trésorie général - Conseillé 1 - Conseillé 2							

Tableau 1 : axes discutés et personnes interviewées lors de notre enquête

2.2. Outils de récolte des données

Les entretiens semi-dirigés (Tableau 2) ont été mené, dans le but d'analyser profondément la représentation de la RSE et les pratiques de la GRH et rendre visible ce qui a été invisible lors de nos observations et découvrir les données absentes dans les documents analysés notamment les rapports moraux et financiers. Ces entretiens ont duré environ 60 minutes.

	Nombre des personnes au comité directeur (Bénévoles)	Nombre de dirigeants du comité interviewés (Bénévoles)
F01	17	02
F02	14	04
F03	21	02
F04	11	03
F05	16	03
F06	11	01
F07	15	03
F08	16	02
F09	13	01
F10	19	02
F11	15	05
Total	168	28

Tableau 2 : Synthèse des personnes interviewées lors de l'enquête

3. Grandes difficultés de définition de la RSE et GRH très controversées

Dans le but de comprendre les représentations des dirigeants du concept de RSE et les raisons de leurs engagements sociaux, nous avons regroupé les discours des répondants, à l'aide des thèmes identifiés dans le guide d'entretien. Ces thèmes sont comme suit :

- Définition du concept de la responsabilité sociale du dirigeant.
- Pratiques de gestion des ressources humaines.

Notre enquête a confirmé que les dimensions sur lesquelles les dirigeants se basent pour apercevoir la RSE se diffère. En comparant les résultats de l'analyse, les dirigeants bénévoles se basent sur trois dimensions qui sont :

- Légal : Relation avec le ministère : Atteindre les objectifs du contrat programme.
- Environnement : Etablir et mener des actions pour la préservation de l'environnement.
- Sociale : Développement des taux des pratiquants

Les dirigeants des FSN ont tendance à lier la RSE à l'environnement externe. La problématique de la RSE en relation avec les ressources humaines est absente chez une grande majorité des dirigeants. On distingue dans notre échantillon trois types de dirigeants :

- Ceux cotant la RSE par réponse aux objectifs du contrat programme et au respect de l'environnement externe.

- Ceux classant la RSE comme une réponse aux exigences climatiques.
- Ceux estimant que la RSE groupes l'économique, le social et l'environnemental.

Dirigeant bénévole de la F3 déclare que *«la responsabilité sociale du président de la fédération c'est une responsabilité à la participation à la préservation des ressources naturelle du pays et la traduction par la pratique sportive de l'engagement du Maroc envers l'environnement ».* par contre Le président-délégué (salarié) de F4 affirme *que « Notre fédération comme n'importe quelle entreprise à des engagements envers ses différentes parties prenantes tant interne qu'externe. Notre performance doit viser le côté sportif, économique, social, environnemental et en interne nos salariés que ce soit staff technique, médical ou même administratif ».*

Type 1	Type 2	Type 3
RSE = Etat + Pratiquant +Environnement externe	RSE = Environnement externe	RSE = Dimension interne et externe (Performance globale)
Responsable estime que la RSE se traduit par une réponse aux objectifs du contrat programme, développement des taux des pratiquants et au respect de l'environnement	Responsable estime que la RSE est une réponse aux exigences climatiques	Responsable estime que la RSE groupes l'économique, le social et l'environnemental. La performance escompté est globale
17/28	5/28	6/28

Tableau 3 : Les trois types de dirigeants des FSN

Notre analyse montre que la responsabilité sociale est d'abord perçue comme une responsabilité par rapport aux missions externes que la fédération doit atteindre en se référant aux contrats-programmes.

La dimension sociale interne reste peu apparente dans notre étude. Elle n'a été évoquée et développée que par six responsables de fédérations. Pourtant vu la nature juridique et les missions de l'organisation les dirigeants bénévoles devront penser encore plus à une gestion durable des ressources humaines.

Pour les responsables des fédérations, une seule fonction régisse le domaine de la gestion des ressources humaines et qui est la fonction de production administrative. Dans cinq cas, c'est l'assistante de direction qui s'en occupe. Dans quatre fédérations, la production administrative est assumée par un administratif. Dans les deux fédérations restantes, c'est le secrétaire général (bénévole) qui s'en charge à l'aide d'une secrétaire du personnel.

3.1. Stratégie des ressources humaines

Dans l'ensemble des FSN, il n'y a pas de stratégie destinée aux ressources administrative. Le président de la F11 déclare *« l'effectif des administrateurs que nous avons ne nécessite pas l'élaboration de stratégie dans ce sens par contre nous avons établi une stratégie de ressources humaines destinée à nos cadres sportifs ».* Le même constat est visible dans la planification des ressources humaines favorisant l'inexistence de toutes documentations dans ce sens. Le comité directeur est le seul organe responsable de la planification RH et dans sept des cas, mêmes les salariés responsables à l'image du directeur administratif ne sont pas consultés. Selon le Trésorier général de la F6 *« le comité de la fédération se réunit deux fois par an pour décider du besoin ou non de recruter du personnel ».* Seulement dans deux fédérations, le directeur administratif est appelé à discuter avec les membres des salariés de la fédération. Le conseillé de la F1 déclare que *« lors de l'organisation des finales du championnat national, nous sommes dans l'obligation de recruter momentanément des jeunes pour assurer différentes tâches administratives et même d'accompagnement des équipes ».* Ainsi, Le personnel rémunéré effectue de manière occasionnelle,

suite à des événements (organisations d'événements internationaux ou nationaux), des demandes de recrutement, mais sans description détaillée du besoin en ressources humaines ou du poste.

3.2. Recrutement

Le secrétaire général de la F1 affirme *« pour être honnête, la fédération devra avoir un responsable des ressources humaines à l'image des grandes entreprises, mais bon nous ne sommes pas encore aussi prêt financièrement pour ce pas, c'est pourquoi le recrutement de notre personnel est le rôle du président »*. Ainsi, le recrutement du personnel administratif est réalisé à la hâte, pas d'outils utilisés pour sélectionner le personnel. Le Conseillé de la F4 *« Actuellement mener des projets c'est recruter des compétences, les compétences exigent de l'argent, en ce moment-là notre fédération ne peut en aucun cas avoir un plan de recrutement, c'est pourquoi nous essayons avec les étudiants stagiaires de l'ENCG Casablanca d'établir quelques nouveaux actions comme la caravane lancé il y a 3 mois»*.

A l'occasion de divers évènements le comité procède à des recrutements momentanés pour combler les exigences de la période. Dans la majorité des cas, Ce sont de jeunes diplômés en management du sport qui acceptent d'intervenir en freelance, dans l'absence de toutes sortes de contractualisations avec l'organisation. Le secrétaire général de la F10 affirme que *« notre politique c'est donné la chance aux jeunes diplômés d'intégrer momentanément le milieu sportif, malheureusement pour nous après la mission ils doivent chercher d'autres horizons ».*

3.3. Rémunération

La rémunération est un élément-clé de la satisfaction du personnel, c'est une source de motivation incontestable. Aux fédérations, les salaires ne sont pas toujours versés à la fin de chaque mois. Le vice-président de la F5 *« Quand les sponsors s'attardent à nous verser de l'argent, notre personnel comprend la situation…c'est vrai, c'est une situation difficile pour eux mais on n'y peut rien. »*
A plusieurs reprises des retards de paiement sont vécu par les salariés, mettant en péril leurs engagements financiers. Quant aux détails de paiement, dans huit FSN, ils ne sont pas clairs et ne reflètent pas les cotisations sociales, ni les heures supplémentaires qui doivent être comptabilisées à un tarif majoré. Le Directeur administratif de F9 *« vous imaginé toutes les déclarations à faire, c'est impossible pour nous ».*
Seulement dans trois fédérations les employés sont inscrits à la caisse nationale de sécurité sociale et l'organisation paye les cotisations. Ils bénéficient, aussi, des congés payés et d'une assurance complémentaire.

3.4. Formation

Les responsables des FSN estiment que la formation est un axe fondamental de développement des compétences, ainsi le président de la F1 déclare *« la formation continue constitue un axe primordial pour la bonne dynamique de notre fédération, c'est pourquoi nous organisons des stages de formation pour nos arbitres et entraîneurs. Pour le staff administratif un de nos sponsors nous a assuré une formation concernant les TIC ».*
Les dirigeants ne consacrent aucun budget à cette rubrique. *« Les tâches effectuées par les employés sont un quotidien et ne sortent pas du vécu »* selon un trésorier général de la fédération F2.
Une seule fédération a pu organiser, en 2015, une formation concernant les technologies de l'information et de la communication, en interne à sept de ses salariés. Cette formation était offerte par un cabinet, spécialisé dans le domaine, dans le cadre d'une action de sponsoring.

3.5. Systèmes d'information

Les systèmes d'information utilisés par les fédérations sont:

- Internet : les FSN communiquent, via leurs sites, les événements organisés et les différentes documentations concernant l'adhésion des clubs, l'assurance des licenciés…
- Réseaux sociaux notamment « Facebook » qui constitue une fenêtre d'affichage des activités organisées par les ligues et les clubs.
- Ordinateurs et téléphones intelligents.

Une seule fédération a mis en œuvre un progiciel de gestion intégrée. Le président de la F8 affirme *« nous sommes conscient du rôle que peut joueur les nouvelles technologies, c'est pour cela nous avons investi dans l'installation d'un nouveau système de gestion de nos activités fédérales ».* C'est une solution destinée à gérer l'ensemble des processus opérationnels de la fédération telle que : la

gestion des matchs, des résultats des matchs, les adhésions, la production des licences et le suivi administratif des joueurs, d'un domaine ou d'une fonction de l'entreprise.

1.1. Gestion des carrières

Selon les responsables des fédérations, la gestion des carrières permettra entre autres, d'organiser l'évolution des employés en prenant en compte le développement de leurs compétences et leurs objectifs personnels et professionnels. Il s'agit de permettre à chacun une progression dans la transparence totale. Secrétaire général de F4 *« Nous n'avons pas beaucoup de marges d'évolution au sein de la fédération c'est pourquoi il nous sera difficile d'entamer une gestion de carrière »*. La trésorerie générale de F9 déclare *« les jeunes qui vont atterrir chez nous seront amené, après quelques mois de leurs recrutements, à intégrer une entreprise plus stable et plus sécurisante ».*

1.2. Santé et sécurité au travail

Les responsables confirment que c'est un trait qui relève du maintien du bien-être physique, psychologique, mental et même social des employés. Ils estiment que cet aspect n'est pas à discuter à leur niveau puisqu'il s'agit d'un simple travail bureautique et que les grandes entreprises qui doivent déclencher le processus. Le vice-président de F1 et F4 *« les lieux du travail sont une condition sinon qua non de la motivation et de la performance des collaborateurs, c'est pourquoi nous sommes en train de moderniser nos installations bureautiques »*

On note que deux fédérations ont entrepris des démarches de modernisation des lieux du travail comme l'équipement des bureaux par des climatiseurs, l'installation de nouveaux canaux d'aération et des systèmes d'éclairage Light Emitting Diode (LED). En dehors de ses mesures les fédérations restent loin d'accomplir l'engagement envers leurs salariés en matière de santé et sécurité aux lieux du travail.

Conclusion

A travers cette étude, nous avons essayé d'approcher une thématique dans un secteur peu étudié au niveau national. Cette étude a comme objectif la contribution à la compréhension de la perception de la RSE du dirigeant de onze FSN, et sa conjugaison dans la gestion des RH.

Nous avons opté pour une approche descriptive pour le recueil, en utilisant des entretiens semi-directifs, de témoignage de bénévoles responsables et salariés administratifs des fédérations. Une étude documentaire, des rapports moraux et financiers des trois dernières années, nous a été nécessaire pour enrichir nos constats.

Nous concluions qu'il y a un amalgame linguistique et une absence d'une définition claire de la RSE chez la plupart des dirigeants rencontrés, et qui se traduit souvent par une focalisation sur la dimension externe de la RSE à savoir les aspects environnementaux et la relation avec le ministère de tutelle, la gestion des ressources humaines est très hétérogène, et va du rafistolage à un travail peu structurer.

La gestion des ressources humaines dans les fédérations sportives nationales, organisation à but non lucratif, délégataire d'une mission de service public, sujet de notre étude, n'est pas encore perçue comme un élément soutenant la responsabilité sociale de l'organisation. Les dirigeants bénévoles considèrent les ressources humaines comme une charge financière.

Ainsi, les instances responsables du sport au Maroc comme le comité national Olympic et le ministère de la jeunesse et des sports sont amené, en relation avec notre sujet à :

- Elaborer des guides pour l'opérationnalisation de la RSE dans le secteur sportif.
- Encourager le partage d'expériences et encourager les réflexions sur la thématique.
- Elaborer des normes liées à la GRH aux organisations sportives aux FSN.

Concernant les dirigeants des fédérations, ils sont amenés à :

- S'actualiser en se formant sur les principes de la RSE ;
- Identifier les parties prenantes internes pour pouvoir identifier les enjeux afin de répondre aux attentes.
- Accepter de s'épauler par des compétences spécialisées en matière de gestion des ressources humaines.
- Diffuser des guides de bonnes pratiques internes dans les FSN

Bibliographie

Amadeu J.F. et Rojot, J. (1996), « Gestion des ressources humaines et relations professionnelles», Litec

Baayoud. M. and Zouanat. H (2011). Evolution de la fonction ressources humaines au Maroc. fmrh.org/publicationobservatoire/doc_details/30-evolution-de-la-fonction-rh-au-maroc
BAKADIR B. (2012). Audit des ressources humaines et performance des entreprises maghrébines : essai d'analyse. Actes Dijon
Barthe N., Belabbes K. (2016), « La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », Management & Avenir, vol.1, N° 83
Beaupré D. et al. (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », Revue internationale de Psychologie, vol.14. n°33
Borter S. et al. (2011), « Vers un modèle de GRH durable ». XXII congrès de l'AGRH à Marrakech, du 26 ou 28 octobre 2011
Comité International Olympique (2014). Manuel d'administration sportive. Editeur Associates Ltd. Calgary, Canada
Comité national olympic et sportif français (2015). L'organisation interne et la gestion des ressources humaines / un outil d'aide à la structuration. Maison du Sport Français.
Dolan, Shimon L., Schuler, S. Randall et Chrétien, Lise (1988), « Gestion des ressources humaines», Québec, Ed. Trécane,
Guérin, Gilles et Wils, Thierry (1992), «Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé», Québec, Les Presses de l'Université de Montréal.
Hlady Rispal, M. (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion.
Bruxelles : De Boeck Université.
KAACH Mohamed, 2004. « Le financement du sport au Maroc », in BOUCHET Patrick, KAACH Mohamed, (sous la dir.), Afrique francophone et développement du sport : du mythe à la réalité ? Paris, L'Harmattan.
Koutaya .Y et al (2016). Critique de la pensée sportive. Edition Dar elfikr elarabi. Egypte Le Louarn, J.-Y. (2008). Tableaux de bord: Ressources humaines : Le pilotage de la fonction RH. Paris : Liaisons.
Le marché français du sport en hausse de 7% en 2015. Lefigaro.fr avec AFP Publié le 20/06/2016
Lettre royale adressée aux participants aux assises nationales octobre 2008 à Skhirate
LEPINEUX F., (2003), CNAM Paris « Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ? », CNAM Paris, thèse sous la Direction du Professeur Y.PESQUEUX.
Morin P.,(1993) « Ressource humaine et management », La fonction RH, sous la direction de D. Weiss, Éditions d'Organisation, Paris, p 171-217.
Ministére de la jeunesse et des sports. Nouvelle stratégie sport du MJS. 2009-2011.
N. SALAMEH. N. DUBRUC. S. BERGER-DOUCE (2016). Le discours de la GRH dans les outils RSE. Congrès energie environnement et mutations sociales. Réseau international sur les organisations et le développement durable. France.
Présentation des « enjeux de l'économie du sport ». Une publication du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports Direction des Sports - Bureau de l'économie du sport. http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_presentation.pdf
O. Charpateau, T. Wiedemann-Goiran (2012). Normes en ressources humaines et responsabilit´e sociale des entreprises. Encyclop´edie des ressources humaines, Vuibert, pp.18,.<halshs-00680331>
Rapport du ministére de la jeunesse et des sports marocain. Assises nationales des sports. Skhirate 2008
Strandberg. C. (2009). Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise. Exposé de la question et feuille de route. Rapport préparé pour industrie canada.
Taylor, T. et McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Non profit Sport Organisations. Sport Management Review, 9, 229-251.
Ulrich, D. U (1991). sing Human Resources for competitive advantage, in L. Killmann, Killmann & Associates (éd). , Making organizations competitive, josey-bass, San Francisco, Ca, p. 129-155
Y. SAIDI. Ministère de la Jeunesse et des Sports : Faut-il supprimer le MJS. Journal L'opinion. 4 juillet 2013.
WEISS Dimitri,(2005). Ressources Humaines, 3ème édition, Edition d'organisation.

Guide d'entretien

Fédération : _____
Date de création : _____
Site Internet : _____
Effectif du personnel administratif salariés : _____
Effectif du comité directeur bénévoles : _____

Fonction : _____

Nous avons choisi votre fédération comme échantillon d'étude dans le cadre de la préparation d'une communication au sujet de la gestion des ressources humaines et la RSE», nous pouvons vous assurer que les informations échangées seront parfaitement confidentielles.

Axe 1 : Les représentations de la RSE

1. Que présente la responsabilité sociale et environnementale pour vous ?
2. Que pensez-vous de la responsabilité sociale de votre fédération ?
3. En quoi consiste la responsabilité sociétale de votre fédération ?
4. Comment jugé vous vos actions pour le développement de la responsabilité sociale de la fédération ?
5. Quels sont les principales parties prenantes internes de la fédération ?

Axe 2 : Pratique de la gestion des ressources humaines administratives :

1. Quel sont les types de profils dont dispose votre fédération ?
2. Comment définissez-vous la stratégie des ressources humaines de votre fédération ?
3. Quels sont les méthodes de recrutements utilisés dans votre fédération ?
4. Le personnel poursuit-il un plan de formation continue ?
5. Quels sont les avantages sociaux prévus dans votre milieu de travail ?
6. Définissez-vous un plan de gestion de carrière de vos salariés ?
7. Comment assurez-vous la sécurité et le bien-être au travail pour vos salariés ?
8. Quelles sont les méthodes ou les outils d'analyse stratégique que votre fédération utilise ? Pouvez-vous nous les décrire ?
9. Quels sont les systèmes d'information dont vous disposez actuellement ?

CONTRIBUTION A L'ETUDE DE LA RELATION ENTRE LES PRATIQUES D'EGALITE PROFESSIONNELLE ET LA PERFORMANCE SOCIALE INTERNE

Abdellatif LAKOUHEL
Doctorant en Deuxième année, GREGO, Université Cadi Ayyad, Marrakech
a.lakouhel@gmail.com

Chafik BENTALEB
Professeur, GREGO, Université Cadi Ayyad Marrakech
cbentaleb@gmail.com

Résumé :
Ce présent travail prend pour objet la relation entre les pratiques d'égalité professionnelle et la performance sociale interne, en effet, dans le contexte actuel, les entreprises affichent un intérêt prééminent aux pratiques liées au management de la diversité, ce dernier est extrêmement présent dans les discours institutionnels et stratégiques des organisations publiques et privées, la communauté scientifique quant à elle a reçue l'importance de l'étudier, en effet, l'égalité professionnelle, l'une des marqueurs de celui-ci, désigne l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en termes d'accès à l'emploi, à la formation, à la mobilité et à la promotion ou en termes d'égalité salariale. Ainsi, ce travail, tente à comprendre la relation entre pratiques RH d'égalité professionnelle et la performance sociale interne de ces organisations, cette dernière est assimilée à une forme de réussite de l'entreprise au plan RH. Dans ce papier, à travers un examen sommaire de la littérature, on cherche à contribuer à la compréhension de ladite relation en mettant lumière sur les mécanismes en question.

Mots cles : La diversité, L'égalité professionnelle, Les pratiques des Ressources Humaines, La Performance sociale interne, Perception.

Introduction
À travers l'histoire plusieurs faits attestent de la préoccupation croissante des pouvoirs publics et des entreprises et de la population active pour l'égalité professionnelle, cette question s'enracine dans le cadre de la problématique générale d'égalité des chances des années 60, notamment l'Equal Employement Opportinities (EEO) aux Etats Unies, visant l'élimination d'obstacles d'accès de certaines minorités aux opportunités d'emploi, cependant, l'insuffisance de ces pratiques a incité les entreprises à entreprendre des actions de discrimination positive ou Affirmatives Actions, dont l'objectif est de contribuer à l'embauche, la promotion et la fidélisation des groupes concernés notamment les femmes, les minorités ethniques, les handicapés, …etc.
Dans les années 80 et avec l'avènement d'une nouvelle problématique managerielle plus large, celle de la gestion de la diversité, susceptible à leurs yeux de concilier enjeux économiques et enjeux sociaux, En effet, la diversité dans sa définition la plus large, renvoie à la présence de différences individuelles entre les membres d'une entité sociale (Thomas, 1991 cité par Cornet p. 21 ; Point, 2007, p. 233), dans sa version la plus extensive, la diversité renvoie à tout type de caractéristiques, des plus visibles (ethnie, sexe, handicap, âge) aux moins perceptibles (personnalité, affiliation politique, valeurs, croyances, comportements orientation sexuelle, parcours professionnel, origine sociale, etc.). Une politique de gestion de la diversité implique que l'organisation s'interroge sur ses orientations stratégiques, sur ses politiques de gestion des ressources humaines, le management de la diversité renvoie à des initiatives favorisant l'inclusion des minorités ethniques, la non-discrimination,

l'amélioration des conditions de travail des handicapés, l'égalité hommes-femmes au travail, la progression de carrière des femmes…etc.
En effet la gestion de la diversité avait comme fondements managériaux la recherche active de performance économique (business case, Cox et Blake, 1991), aussi la réponse aux lois, notamment celle de non-discrimination, (Edelman et Fuller, 2001, ont parlé de la managérialisation de la loi), autant la gestion de la diversité paraît comme une problématique sociale et éthique inscrite dans la recherche permanente d'efficacité (Mariage forcé entre éthique et efficacité, Cornet et Delhaye, 2004).
Aujourd'hui les entreprises, sont devenues de plus en plus conscientes et convaincues de l'importance de la gestion de la diversité de leurs équipes, tout le temps soucieuses des objectifs de performance notamment financière, ces entreprises intègrent de plus en plus les objectifs, parfois individuelles, de leurs salariés et les intègrent dans leurs approches par objectifs, ainsi comme étant l'un des marqueurs de la diversité, le genre est devenu omniprésent dans les réflexions sur les performances des organisations, notre recherche rejoint la même idée, ainsi, notre problématique s'écrit comme suit :
" Dans quelle mesure la promotion des pratiques d'égalité professionnelle homme-femme dans les entreprises marocaines contribuent à la performance sociale interne ? "

Postulats *:*

Des constats majeurs de la réalité socio-économique de notre contexte, nourrissent nos postulats et animent notre préoccupation générale de cette recherche, et éclairent ses premières interrogations, en effet, deux postulats argumentent notre choix :
Premier postulat : La prédominance des inégalités en défaveur de la femme, se répercute encore en milieu du travail, notamment :

- Inégalité en nombre d'heures de travail et de clauses du contrat,
- Inégalité d'accès à certains métiers,
- Inégalité d'atteinte des postes à responsabilités,
- Inégalité salariale, …

Second postulat : La réconciliation de la situation de la femme au travail, à l'instar de l'homme, est porteuse de bien pour l'entreprise, et pour sa performance sur tous niveaux :

- La présence de la femme en entreprise rend les rapports humains fluides
- La gestion de la clientèle, du temps, de l'espace, et des taches s'améliorent au regard de la créativité féminine.
- La gouvernance féminine en période de crise est plus performante

L'intérêt de la recherche

Toute recherche doit répondre à deux types de demandes, la première dite sociale et la seconde dite académique, en effet à travers la présente recherche nous visons de mettre la lumière sur l'importance de la gestion de la diversité, principalement l'intégration de la femme en milieu professionnel, et ses avantages permettant de remédier à la sous-utilisation de la compétence féminine. Le second vise à enrichir les écrits sur l'égalité professionnelle et ses effets, précisément les contributions sur la gestion de la diversité au Maroc.
Grosso modo, le but de la recherche est de renseigner sur les pratiques et la compréhension du problème de recherche mais aussi de développer les connaissances théoriques, cependant, l'intérêt de cette recherche se base sur une gestion des ressources humaines efficace, preuve à la fois d'une égalité amplifiée entre les femmes et les hommes et un fort levier d'engagement, de fidélisation, de rétention des talents, d'attractivité des organisations, et souvent un puissant facteur de performances au travail.

1. Revue de littérature

La problématique en question s'inscrit dans une perspective pluridimensionnelle de la relation étudiée, ainsi, les possibilités de convergence et d'association des dimensions de ladite relation justifient son existence, de ce fait la revue de littérature est inscrite dans la double problématique d'égalité professionnelle et de performance sociale au travail, et se décompose en principales questions ou dimensions étudiées antérieurement dans la littérature, en effet, nous évoquerons dans ce qui suit les quelques fondamentales conclusions tirées de l'examen de la littérature :

1.1. L'égalité professionnelle :

L'égalité professionnelle désigne l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes, en matière d'accès à l'emploi, à la formation, à la mobilité, à la promotion et en matière d'égalité de rémunération. Pourtant, l'égalité ne rime pas avec parité, cette dernière quant à elle indique une présence numérique égale d'hommes et de femmes dans l'entreprise, cependant l'égalité ne peut se réduit à cette simple définition, par contre elle se voit tout au long du processus RH, ainsi, les pratiques RH demeurent le principal levier de l'égalité, Bender et Pigeyre (2004) ajoutent que l'égalité se traduirait par un pilotage centralisé, qui accorde une place essentielle à la fonction RH dans l'entreprise.

Sur la base des travaux antérieurs nous avons regroupé notre revue de littérature par thème :

Thème	Contenu théorique
LA QUESTION DE GENRE DANS LA RECHERCHE EN GRH (trois approches pour appréhender le genre en GRH)	**Approche monolithique « mono-catégorielle » ou universelle** (Belle, 1990; Calas et Smiricich, 1996): Logique de ressemblance, postulat d'impersonnalité, neutralité vis-à-vis du genre, domination masculine
	Approche « multi-catégorielle » ancrée dans la pluralité par diversité (Bender et Pigeyre, 2003 ; Bender, 2004) : Logique des différences, Postulat d'hétérogénéité
	Approche duale « bi-catégorielle » ou différenciée selon le genre (Cornet A. et Delhaye C., 2006, Duverger, 2005) (repère conceptuel intermédiaire entre les deux approches citées au-dessus) : Logique du respect des différences, postulat d'homogénéité
LES DIMENSIONS DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE	**Plafond de verre et Avancement hiérarchique** (Charbeau, 2006; De Bry et Ballet, 2004; Laufer, 2004; Belghiti-Mahut, 2004 et 2008)
	La conciliation/ conflit vie professionnelle et vie privée (Saint-Onge et al., 1993; Coleman et Rippin, 2000; Chiu et Ng, 2001; Olgiati et Shapiro, 2002)
	Le travail des femmes « Women friendly » et « Family friendly » (Chui et Ng (2001, 1997)
	Les inégalités de rémunération (Meurs et Ponthieux, 2006 ; Muller, 2008 et 2012)
	La gouvernance/ management/ encadrement au féminin (Charreaux, 2000 ; Johnson et al., 1996; Laufer, 2003)
LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DES POLITIQUES RH MENÉES EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE DANS LES ORGANISATIONS	**Typologie de Chiu et Ng (2001)** • Politiques centrées sur le travail des femmes « Work-oriented Women-Friendly HRM » • Politiques centrées sur la famille « Family-oriented Women-Friendly HRM »
	La catégorisation de Konard et Linnehan (1995) • Les pratiques « Identity-Blind » ou « pratiques universelles » (Aveugle au genre ; elles s'appliquent et accessibles à tous • Les pratiques « Identity-Conscious » ou « pratiques catégorielles » (Conscients de l'identité); visent un ou plusieurs groupes spécifiques
	La distinction faite par Belghiti (2002) • Les pratiques destinées à l'équilibre travail-famille • La culture organisationnelle favorable et formation professionnelle
	La Synthèse de Bender et Pigeyre (2003) Les mesures destinées à favoriser l'accès des femmes aux postes de direction en 3 domaines : Gestion des carrières, Communication interne et flexibilité
	Les trois logiques de Laufer (2003) reprises par Clotide Coron (2015) Logique de protection Logique égalitaire Logique de traitement

1.2. La performance sociale interne :

Selon Danielle Picard (1996), il est couramment reconnu que la performance sociale est un concept particulièrement flou. Pourtant, deux dimensions ont été identifiées dans la littérature, dont la première est orientée vers l'externe dite aussi performance sociétale, c'est la capacité de l'entreprise à se comporter citoyenne aux yeux des interlocuteurs externes, et la seconde est orientée vers l'interne, qui nous intéresse dans ce travail de recherche, elle est orienté vers la prise en compte des intérêts du personnel et leurs vécu au travail, dite aussi performance sociale au travail.

Dans la littérature managériale, diverses pistes de définition, Le Louam et Gosselin (2000), définissent la performance sociale à travers : « (...) les attitudes et les comportements du personnel qui font que celui-ci donne le meilleur de lui-même. etc.» (p.22). Pour Beaupré et Cloutier (2007) la performance sociale interne renvoie aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés.
L'examen de la littérature nous a révélé l'inexistence de définition universelle de la performance sociale interne, qualifiée de concept vague et instable, elle renvoie aux divers concepts tels que la satisfaction, le bien-être l'attitude, la mobilisation, l'implication, l'engagement, etc. face à la pluralité et l'hétérogénéité des définitions plusieurs modèles mono et multidimensionnel ont été développés.

Pour appréhender la performance sociale interne, il nous s'avère d'importance de travailler sur un modèle intégrant l'ensemble des dimensions de celle-ci, dans cette perspective, seule la catégorisation, faite par deux spécialistes en la matière à savoir S.E Baggio et P.E. Sutter, (2013), intègre l'ensemble de ces composantes, ainsi, pour se faire ils ont emprunté de la définition du bien-être, comme étant un état positif recouvrant les notions de « bonne » santé, de plaisir et de réalisation de soi. Sur la base de la séparation entre bien-être psychologique et bien-être subjectif, ils ont émergé trois dimensions de la performance sociale au travail, ainsi les éléments de la performance sociale peuvent être découpés en deux dimensions, eudémonique et hédonique, et une troisième qui réunisse les composantes à la fois eudémonique et hédonique, comme le montre le tableau ci-dessous :

Dimension	Concept/exemple d'indicateur
Eudémonique *(travail pensé)*	Implication personnelle / organisationnelle Engagement organisationnel Congruence (subjective) Sens du travail Valeur travail Bien-être eudémonique / psychologique
Hédonique *(travail ressenti)*	Climat social et ses composantes Exposition aux stresseurs Bien-être subjectif Satisfaction au travail Justice organisationnelle
Eudémonique / hédonique	Qualité de vie au travail Santé mentale des salariés

S.E Baggio et P.E. Sutter, 2013

2. Ancrage theorique de la relation

Étudier la relation entre d'égalité professionnelle et la performance sociale au travail sous l'angle des pratiques RH, nous se situe au centre du débat sur la relation entre pratiques RH et la performance organisationnelle (PO). En effet, la littérature en la matière est assez abondante, Delery et Doty (1996) initient l'existence de trois approches pour expliquer le lien de causalité entre la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) et la performance de l'organisation, il s'agit de l'approche universaliste, l'approche configurationnelle et l'approche par la contingence, le tableau suivant synthétise chacune d'elles :

Approche	Principes	Idées reçues
Approche universaliste	**Universalisation « *Best practices* »**	Indépendamment du contexte, les meilleurs pratiques de GRH ont un effet sur la PO
Approche par contingence	**Facteurs de contingence « *Pratiques individuelles* »**	la prise en compte des facteurs de contingence qui définissent le contexte objet d'étude contribue à l'amélioration de la PO.
Approche configrationnelle	**Effet de synergie « *Regroupement de pratiques* »**	l'harmonisation des pratiques avec les caractéristiques organisationnelles permet d'améliorer la PO.

Cette relation est aussi attrapée spécifiquement dans les travaux sur la relation entre le genre et la performance, notamment ceux qui s'intéressent aux effets de la mixité sur la performance, en effet, cette dernière est associée aux diverses dimensions de performance notamment humaine, commerciale et financière (Debry, 1994 ; Laufer, 1994 ; Pazy et Oran, 2001; Einstein et Scott, 2004), aussi dans les études portantes sur la présence des femmes au conseil de gouvernance et efficacité de la firme (Kramer, Konrad et Erkut, 2006).

3. Vers une perspective de mise en relation

Après définition du cadre conceptuel de la recherche, c'est-à-dire le tour des variables potentiellement entrantes dans la relation objet d'étude, en est arrivé sur la nécessité de l'introduction d'une troisième variable dans la relation pour mieux la comprendre, il s'agit de chercher les mécanismes intermédiaires par lesquels les pratiques d'égalité professionnelle ont impact sur la performance sociale au travail.
D'un point de vue théorique, plusieurs cadres théoriques peuvent être mobilisés pour expliquer la relation, dans ce sens notre choix est effectué sur trois approches théoriques, à savoir, l'approche behavioriste, la théorie des représentations sociales et la théorie de l'échange social.

3.1. L'approche behavioriste: McDuffy (1995); Wright & Sherman (1999); Igalens & Barraud, 1997)

Selon Wright & Sherman (1999), la perspective comportementale est celle qui offre le plus fort potentiel d'explication théorique de la relation entre pratiques de GRH et la performance des organisations, pour mettre en relief les deux variables de notre problématique nous recourons à une approche psycho-affective, il s'agit bien de faire recours à l'approche cognitive et à l'approche affective, dans une perspective de complémentarité afin de mieux comprendre les perceptions des salariés qui constituent le pont entre pratique RH d'égalité professionnelle et les retombés sociales sur les salariés.

♦ *L'approche cognitive : Cosette (2004); Gendre-Aegerter (2008)*

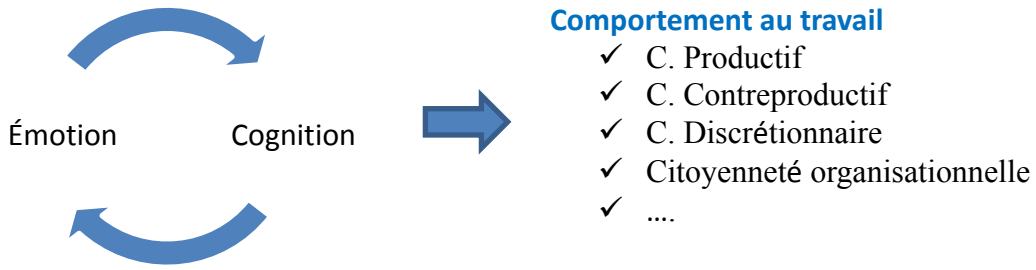
Cette approche s'intéresse à l'étude de la pensée et des processus mentaux, à travers le schème cognitif (Gauthier et Taradif, 2005), celui-ci fournit à l'individu une certaine représentation mentale du phénomène observé et/ou vécu, il s'agit donc d'un système d'interprétation de la réalité qui régit les relations des individus à leur environnement physique et social appelé processus cognitif, à son tour il va déterminer leurs comportements au travail.

♦ *L'approche affective : Graen et Scandura, (1987)*

Cette approche vise à faire apprécier les éléments du milieu organisationnel ou à développer une sensibilité à l'organisation, en effet, l'émotion est souvent considérée comme étant la composante « illogique », « irrationnelle », et « incontrôlable » de l'homme, opposée à la dimension cognitive de l'individu renvoyant au contraire à la « raison », il semblerait qu'avec le développement récent des théories et des modèles sur le stress et le bien-être au travail, les recherches psycho-cognitives intègrent de plus en plus les facteurs émotionnels.

Selon la perspective affective, les sentiments des acteurs impliqués dans un processus d'évaluation ne peuvent être ignorés (Cardy et Dobbins, 1986 ; Lefkowitz, 2000 ; Tsui et Barry, 1986), ainsi, à l'instar de la charge cognitive, l'analyse de la charge émotionnelle paraît également pouvoir apporter des éléments intéressants sur la façon dont sont gérés les comportements au travail.

En guise de synthèse, la perception constitue donc le processus par lequel les salariés sélectionnent, et interprètent les informations que leur transmet l'environnement organisationnel. Aujourd'hui, les chercheurs s'accordent sur le fait que l'émotion et la cognition interagissent étroitement, pour prédire le comportement des salariés.



3.2. La théorie des représentations sociales : Moscovici (1961) Flament (1994), Abric (1987

Le concept de représentation sociale est au centre d'une littérature riche portant sur l'analyse compréhensive des comportements sociaux, selon Moscovici (1961) la représentation sociale est « un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives à des objets, des aspects ou des dimensions du milieu social, qui permet non seulement la stabilisation du cadre de vie des individus et des groupes, mais qui constitue également un instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses ».
Cette théorie est fondée sur la pensée naturelle, engendrée par un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives au milieu social, par opposition à la pensée scientifique caractéristique de l'approche comportementale cognitive, elle permet de comprendre et d'expliquer la réalité en fournissant un cadre de référence commun et élargi qui permet l'échange social et l'interprétation et la compréhension de l'univers du travail.

3.3. La théorie de l'échange sociale : Blau, 1964, Gouldner, 1960

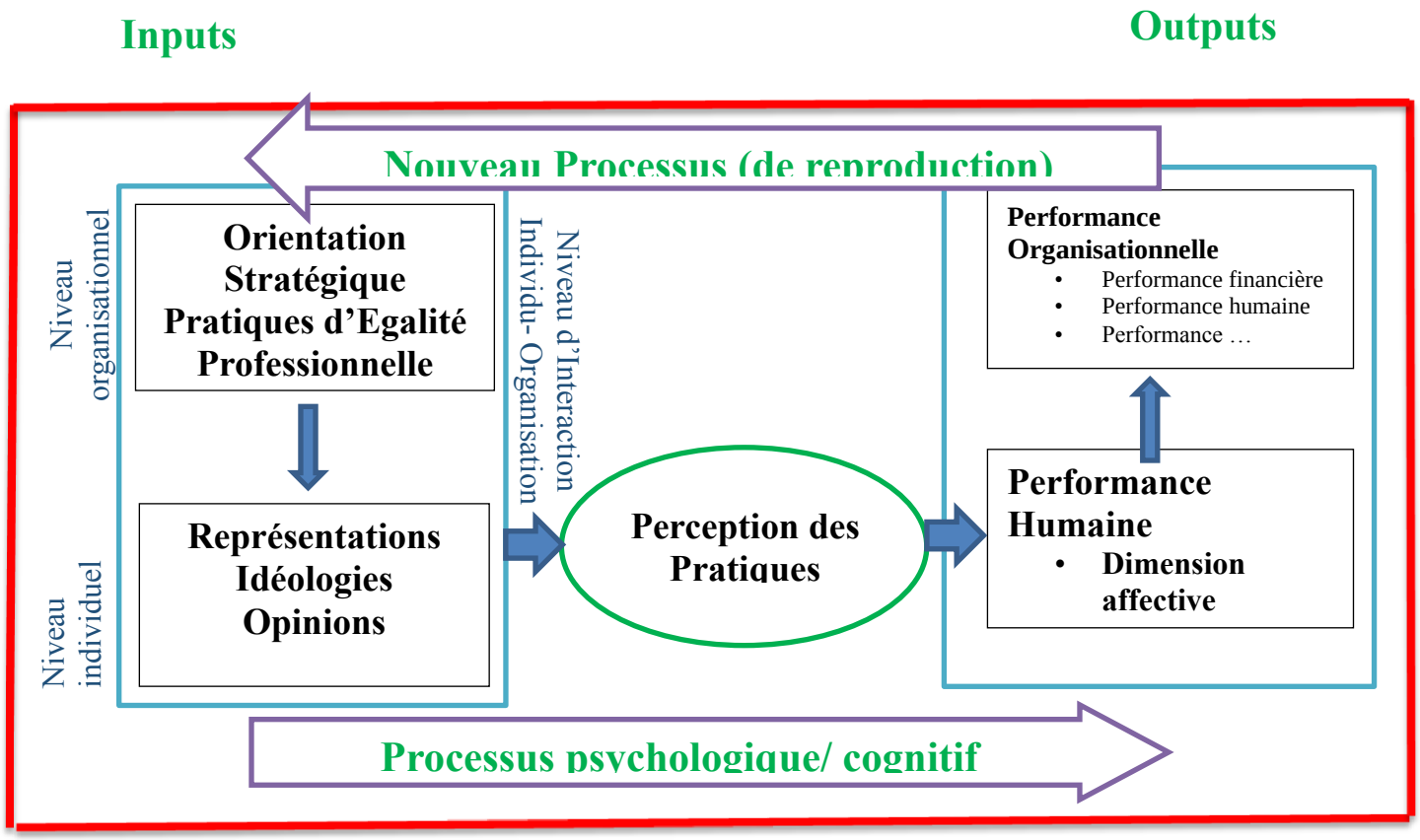
Cette théorie précise les bases motivationnelles des attitudes et comportements des employés (Moorman & Byrne, 2005), elle est basée sur la notion de réciprocité (don et contre don), et examine les comportements en milieu de travail (intention de rester/quitter). Selon cette théorie les pratiques RH représentent des signaux sociaux de soutien, de bienveillance et de reconnaissance auxquels, par réciprocité (Gouldner, 1960), les salariés pourraient répondre, par des efforts et de l'implication, pour le projet collectif que représente l'adoption d'une politique sociale, à savoir l'égalité professionnelle, ainsi, une perception favorable de ces pratiques stimule positivement la perception du soutien organisationnel ,contribuant ainsi à l'engagement et au bien-être des salariés au travail.

Synthèse théorique : modélisation conceptuelle de la problématique de recherche

Pour récapituler le schéma suivant synthétise ce qui y a été abordé au plus haut, Il s'articule dans la logique Inputs/Outputs, en effet, pour les intrants, c'est-à-dire les **pratiques**, là en se situe à deux niveaux le niveau organisationnel, c'est-à-dire les orientations stratégiques et les pratiques RH, et le niveau individuel, c'est-à-dire les représentations, idéologies et opinions de chacun des salariés. Ensuite l'interaction des deux niveaux donnant lieu à des **perceptions**, ici on met la lumière sur le rôle du processus psychologique/cognitif dans la formalisation de ces perceptions, et en dernier lieu les outputs on évoque ainsi les résultats, on se focalise davantage sur les performances humaines ou sociales notamment les deux dimensions, c'est-à-dire les **retombées affectives et cognitives** sur les

salariés ou les résultats. De leur part ces résultats contribueront, par la suite, directement à la performance financière de l'organisation, rendant subséquemment les orientations stratégiques plus optimistes.

Notre recherche se situe dans les trois phases du modèle ***: Inputs Transformation ou Processusoutputs.***


Inputs
Outputs
Nouveau Processus (de reproduction)
Niveau organisationnel
Niveau individuel
Orientation Stratégique Pratiques d'Egalité Professionnelle
Représentations Idéologies Opinions
Niveau d'Interaction Individu- Organisation
Perception des Pratiques
Performance Organisationnelle
Performance financière
Performance humaine
Performance …
Performance Humaine
Dimension affective
Processus psychologique/ cognitif

Conclusion

En guise de de conclusion, l'égalité professionnelle est aussi particulièrement intéressante par de sa transversalité et par son omniprésence tout au long du processus RH. De ce fait, il apparait que la combinaison de différentes approches pourrait aboutir à l'étude de diverses pratiques RH, délimitant, de leurs parts, les dimensions de la problématique étudiée, et encore intégrant les sphères ; Individu, Organisation et Environnement, ainsi qu'à leur interactivité.

Bibliographie

Achin C., Meda D. et Wierinck M. (2005), Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité, *Documents et Études de la Dares*, n°91, janvier

Arnaud S. et Chandon J.-L., (2009), « Gestion des ressources humaines conforme à la philosophie humaniste et performance au travail : exposé théorique et résultats empiriques », *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n°71, pp.5873. performance", *Academy of Management Review*, 7(2), pp. 235-241.

Barth, Isabelle; Falcoz, Christophe (2010). *Nouvelle perspectives en management de la diversité, égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Paris, Editions EMS, 262 p.

Belghiti-Mahut M. et Lafont A.L. (2010), « Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France », *Revue Gestion 2000*, septembre-octobre

Bender A.F, Pigeyre F. (2003), L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise, *5ème université de printemps de l'audit social*.

Bentaleb C. et Safi-eddine B. (2010) « Gestion de la diversité au Maroc et représentations : quelques résultats exploratoires », *3e dialogue Euro-Méditerranéen en management public*, Tunis.

Bentaleb C., Sahraoui D. et Sekkak A., (2011), la diversité dans le contexte du Maroc, *in* Peretti, J.M, 2011, *L'encyclopédie des diversités,* EMS Editions, Paris

Bruna M. G. ; Chauvet M., (2013), La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif, *Revue Management International,* P70-84.

Carroll A.B. (1979),«A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505

Chanlat, Jean-François; Bruna, Maria Giuseppina (2011), « Diversité et performance dans l'entreprise : une affaire de management», *ENA Hors les Murs*, N°415

Chrétien Lise, Arcand Guy, Tellier Geneviève, Arcand Michel, (2005), « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, 3, 1, pp. 107-128.

Cornet Annie, Delhaye Christine, (2006),« Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique ? », *Lettre du management responsable*, n°5, mai, ESDES (École de commerce de l'Université Catholique de Lyon).

Husted B.W. (2000) "A contingency theory of corporate social performance", *Business and Society*, 39, pp. 24-48.

Igalens J., Louitri A., Sahraoui D., (2010), « Pratiques de diversité : portées et limites au regard du contexte local », Revue Management et Avenir, n°38, p. 276-292.

Jayne Michele E. A, Dipboye Robert L., (2004), « Leveraging diversity to improve business performance: research fidings and recommendations for organizations », *Human Resource Management*, 43, 4, pp. 409-424.

Laufer Jacqueline, 2009, « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, genre et sociétés*, 1, 21, pp. 29 – 54.

Lepine I., Legault G., Ross C., Cloutier J. (2004), La mesure des effets de la diversité de la main-d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux de la littérature scientifique, *Congrès de l'AGRH* 2004, Montréal.

Martory, B. et Crozet D. (2002), *Gestion des Ressources Humaines, pilotage social et performances,* Dunod. Paris

Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures. *Boucherville, Quebec*: Gaëtan Morin

Peretti, Jean-Marie, (2011), *L'encyclopédie des diversités,* EMS Editions, Paris

Picard Danielle (1996), Représentations de la performance sociale interne, *Economics Papers from University Paris Dauphine*, Université Paris-Dauphine (Paris IX).
Stéphanie Baggio et Pierre-Éric Sutter pour Mars-lab (2013), *Livre blanc sur la performance sociale au travail*, mars-lab, janvier, 40 pages

VERS UNE GOUVERNANCE PUBLIQUE ENVIRONNEMENTALE: CAS D'UN ORGANISME PUBLIC MAROCAIN

Pr. Dr. Amal LAALOU
Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales d'Ain Sebaâ - Casablanca
Université Hassan II de Casablanca
amalaalou@yahoo.fr

Lamiaà KAMSI
Doctorante en Sciences de Gestion
Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales de Mohammedia
Université Hassan II de Casablanca
lamiaa.kamsi@gmail.com

Résumé:

Depuis plusieurs années, l'amélioration de la gouvernance d'entreprise est devenue une exigence dans les pays développés suite aux scandales financiers qui ont touché plusieurs grandes entreprises. Certes, la gouvernance d'entreprise n'a pas suscité l'intérêt seulement des pays développés. Au Maroc, la gouvernance d'entreprise a vu naissance au cours de ces dernières années. De nos jours, on commence à parler de la gouvernance publique qui a mis l'administration ancienne dans une voie de développement et de modernisation. La bonne gouvernance implique une multiplicité de responsabilité pour ses acteurs. La dimension environnementale s'avère présente au niveau de ces responsabilités. Le Maroc se voit concernée par cette dernière et ne cesse de fournir des efforts colossaux pour participer à la protection de l'environnement. Les menaces environnementales étouffent, nos seulement, les entités privées mais aussi publiques. Aujourd'hui, on commence à évoquer la notion de gouvernance environnementale publique, ce qui signifie que l'engagement sociétal des organismes publics comment à prendre de l'ampleur.

Abstract:

For several years, improving corporate governance has been an experience in developed countries following the financial scandals that have affected several large companies. Of course, corporate governance has not attracted the unique interest of developed countries. In Morocco, corporate governance has emerged in recent years. Nowadays we are beginning to talk about public governance, which has put the old administration in a path of development and modernization. Good governance implies a multiplicity of responsibility for its actors. The environmental dimension is present at the level of responsibility. Morocco is concerned by the latter and continues to provide colossal contributions to the protection of the environment. Environmental threats are stifling, not only private but also public entities. Today, the concept of public environmental governance is beginning to evolve, which means that the social commitment of public bodies to be taken into consideration.

Mots-clés: Gouvernance publique, Responsabilité environnementale, Organismes publics marocains, Responsabilité sociétale des organisations…

Introduction

La gouvernance d'entreprise présente plusieurs inquiétudes qui ont véritablement surgi ces dernières décennies suite à une série de scandales qui ont touché plusieurs grandes entreprises mondiales. A partir de la constatation de l'origine de la réflexion sur la "corporate governance" aux Etats Unis, on constate que cette problématique traduit une insatisfaction avec les performances des entreprises américaines et une incapacité des systèmes de gouvernance à contrôler les comportements des dirigeants. Depuis, plusieurs travaux empiriques qui traitent le thème de la gouvernance, dans le vaste

champ des sciences de gestion ont vu le jour (Larcker et al, 2003). La question de la gouvernance d'entreprise n'occupe pas l'intérêt des seuls pays développés. Au Maroc, la gouvernance d'entreprise a vu le jour en raison d'une volonté approuvée par les différents intervenants, tant public que privé, pour faire de ce sujet un véritable moteur pour la promotion de l'investissement. Aujourd'hui, on a tendance à évoquer la gouvernance publique dans plusieurs discours gouvernementaux. Le gouvernement marocain a entamé plusieurs réformes dans ce sens. La responsabilisation des acteurs est primordiale pour l'atteinte d'une bonne gouvernance. La dimension sociétale est omni présente fait l'objet de plusieurs écrits et travaux de recherche. La question qui se pose est:

Peut-on parler réellement d'une gouvernance publique environnementale et sociétale?

Pour répondre à cette question, nous allons étudier, dans un premier lieu, la relation entre le gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale/sociétale des entreprises (chapitre 1) à travers trois sections. En second lieu, nous tenterons d'expliquer la responsabilité environnementale et sociétale à travers une étude de cas auprès d'un organisme public qui est la Trésorerie Générale du Royaume.

1. Gouvernance et RSE: quels types de relations?

La gouvernance d'entreprise publiques ou privée présente un ensemble d'interrogations ces dernières années. De nombreux auteurs ont tenté de définir la relation entre la gouvernance et la Responsabilité sociale des entreprises. De sa part, la RSE qui est souvent liée au développement durable ne cesse pas de se poser comme une problématique chez les organismes publics et privés. L'objectif de ce chapitre est d'étudier le lien entre la gouvernance et la RSE à travers la compréhension de l'association de la RSE au développement durable (section 1).Dans un deuxième lieu, nous tenterons d'analyser l'évolution du concept RSE/RSO (section 2), pour finir avec la décortication de la relation qui peut exister entre la gouvernance et la RSE.

1.1. Le développement durable et la Responsabilité Sociale des Entreprises

Depuis longtemps, l'exploration d'une pondération entre protection de l'environnement et développement économique et social a fait l'objet plusieurs réflexions. A partir des années cinquante, l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) a annoncé sa première documentation sur la situation de l'environnement dans le Monde entier. C'était un rapport visant à réconcilier entre l'économie et l'écologie.

En 1972, l'institut de technologie du Massachusetts[253], en collaboration avec des différents chercheurs du Massachusetts, a conduit un rapport qui indiquait que *"dans un monde aux ressources naturelles limitées, un modèle économique fondé sur une croissance illimitée conduira à un effondrement des sociétés[254]"*. Durant la même année, une conférence sur l'environnement humain a été réalisée par l'Organisation des Nations Unies, examiner les liens entre environnement et développement. A partir de cette conférence, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) a vu le jour, en surplus du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)[255].

Dans les années quatre-vingt, la société a témoigné de l'accélération de la pauvreté, ainsi que de la pollution ce qui a nécessité la solidarité de l'Homme, de la société, et de l'environnement. Pour répondre à de tels problèmes, la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED), a établi en 1987, pour la première fois, un rapport intitulé "Notre Avenir à tous" au terme de "sustainable development", qu'on traduit en français par "développement durable". Depuis que ce terme a émergé en 1987, plusieurs institutions ont demandé d'avoir une définition. Néanmoins, la définition la plus marquante reste celle de la Commission Brundtland qui identifiait le *développement durable comme "un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs[256]".* Autrement dit, le développement durable doit avoir des objectifs de long terme et ne doit pas se contenter du court terme.

---

[253] L'institut de technologie du Massachusetts, appelé en anglais « The Massachusetts Institute of Technology (MIT) », a été fondé en 1861 par William Barton Rogers à Cambridge. C'est un institut de recherche et une université américaine spécialisée dans les domaines de la science et de la technologie.
[254] Meadows, D.H., D.I. Meadows, L. Randors, and W. Behrens, «The Limits of Growth: A Report for the Club of Rome's Project in the Predicament of Mankind».Universe Books. 1972. NY, USA. 205p.
[255] Jean luc LEGARREC, « La physique et le développement durable », http://perso.univrennes1.fr/jean luc.legarrec/zfiles/33.pdf.
[256] Rapport Brundtland, 1987, « Notre venir à tous », http://www.diplomatie.gouv.fr.

La notion de durabilité pourrait être présentée selon le principe du triple résultat appelé en anglais "La Triple bottom line" ou triple notion, c'est à dire économique, sociale et environnementale. En plus, on doit assurer la croissance économique et sociale tout en respectant l'environnement dans lequel nous opérons.

Le développement durable touche trois piliers principaux dont on cite : la société, l'économie et l'environnement. En premier lieu, la dimension sociale vise à satisfaire les besoins humains, en favorisant les droits de l'Homme (santé, éducation, logement, emploi, etc.) et en garantissant une équité sociale allant vers le respect de la dignité humaine. Ensuite, la dimension économique a pour objectif de développer la croissance et l'efficacité économique. Cette dernière est obtenue en maintenant des revenus économiques suffisants tout en minimisant les risques et en garantissant la satisfaction du client. Finalement, on trouve la dimension environnementale qui met l'accent sur la préservation et l'amélioration de l'environnement et des ressources naturelles sur le long terme en prévenant les impacts environnementaux et en minimisant les risques.

Par conséquent, la difficulté pour les acteurs du développement consiste dans la façon par laquelle ils pourront assurer un équilibre dans la réalisation de ces différents objectifs[257].

À la fin des années quatre-vingt, en traitant un tel problème, le Rapport Brundtland a permis l'organisation de nombreux sommets comme le sommet de la Terre à Rio en 1992 qui a élaboré un programme d'action réalisable au niveau local, national et international, appelé "Agenda 21"[258]. Autres conférences ont été organisées autour du concept du développement durable, par exemple le Sommet de Johannesburg en 2002, auquel des différentes populations ont pu donner leurs avis constructifs dont le but de trouver le meilleur chemin à suivre pour le respect des principes du développement durable et l'aboutissement à des résultats concrets.

Dans cette optique, le sommet de Johannesburg a défini pour la première fois, le concept de la RSE, *" comme une déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques[259] »*. Cette relation définie par ce sommet entre le développement durable et la RSE a été une référence pour les définitions de plusieurs pays et organisations, comme le Ministère Français de l'Ecologie et du Développement Durable qui stipule que *"le concept de la responsabilité sociale est directement lié à la notion de développement durable, dont il est la déclinaison pour les entreprises[260]"*.

Tout de même, le conseil mondial des affaires pour le développement durable ou « The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) »[i] établit un lien entre la RSE et le développement durable. D'après le (WBCSD), la RSE peut être définie comme *"l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société[261]".*

Nous verrons dans la section suivante l'origine et l'évolution du concept de la RSE qui est liée directement ou indirectement au concept du développement durable.

1.2 Le passage de la RSE à la RSO

La RSE est un concept moderne issu des origines anglo-saxonnes. Au départ, il traduisait les relations entre l'entreprise et la société qui l'entoure selon le modèle "paternaliste". Le concept a pris de l'importance tout au long du XXème siècle aux Etats unies en se posant la question sur le rôle de l'entreprise capitaliste, ceci explique bien la consistance riche de la littérature américaine sur ce sujet.
La première forme de responsabilité sociale se manifeste par le paternalisme des hommes d'affaires, dans le milieu industriel. A cette époque, "Pullman company" ou l'entreprise Pullman est considérée, en effet, comme l'innovatrice du paternalisme industriel, elle conçut une ville pour ses employés appelée "Pullman city" dans l'Illinois en 1880. Dans le but de fidéliser ses travailleurs et d'attirer d'autres qui sont

[257] Adams W. M. (2001), Green Development: Environment and Sustainability in the Third World, 2ème Edition, New York, Routledge.
[258] Vivien F.D. (2003), « Jalons pour une histoire de la notion de développement durable », Mondes en développement, n° 121, p (1-21).
[259] Nation Unis, Rapport du Sommet mondial pour le développement durable Johannesburg (Afrique du Sud), 26 août-4 septembre 2002 http://wwwv1.agora21.org/johannesburg/rapports/onu-joburg.pdf
[260] Responsabilité sociétale des entreprises en France, ministère de l'écologie, http:// www. developpementdurable. gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html.
[261] www.wbcsd.org

plus qualifiés, le paternalisme lutte contre l'inadaptation de ces derniers tout en améliorant leurs conditions du travail et en résolvant leurs problèmes sociaux.
Les changements des forces sociales et les rectifications du système capitaliste ont motivé ces attitudes socialement responsables des hommes d'affaires. En effet, le capitalisme américain, basé sur le modèle du "volontarisme libéral" qui stipule que l'intervention de l'Etat est réduite dans la sphère du secteur privé, a subi des mesures correctives et des réaménagements par le gouvernement afin de circonscrire les abus causés en conséquence de son rôle limité. A titre d'exemple, dans les années 1860, on peut mentionner les lois anti-monopoles ou "lois anti-trust" qui ont été élaborées dans le but de limiter les débordements économiques de certains groupes à cette époque et qui ont obligé les entreprises à maintenir de "bonnes relations publiques". L'entreprise Standard Oil a fait l'exemple, les premiers départements ayant pour objectif la gestion des relations publiques ont été créés par son dirigeant J. D. Rockfeller.
De nombreuses interrogations ont été constatées sur certaines entreprises américaines de grande taille concernant leurs différentes responsabilités. " La grande entreprise est un objet nouveau dont les modalités de contrôle restent largement à définir, et dont la légitimité au sein de la société américaine est loin d'être acquise". Ces changements ont constitué, pour Heald, " une reconnaissance par la direction d'une obligation envers la société, le dirigeant recherche un maximum de performance économique mais il cherche également à réaliser des politiques sociales constructives et humaines".
La crise de 1929 a poussé la société américaine à se soucier des dirigeants et à se poser beaucoup de questions sur leurs responsabilités sociales. En 1933, Roosevelt recommanda des nouvelles réformes pour appuyer le contrôle du gouvernement sur les grandes structures dans le but de protéger les citoyens contre les excès du pouvoir. Selon Heald, les Hommes d'affaires ont dû modifier leurs discours, après la seconde guerre mondiale, sur leurs responsabilités sociales et se sont engagés dans des actions de bénévolat afin d'améliorer leurs réputations auprès des citoyens américains[262]. C'est à cette époque où on assista à l'émergence du concept de responsabilité sociale encadrée[263].

Des publications multiples sur la RSE ont vu le jour à partir de la deuxième partie du XXème siècle[264]. Carroll accorde à **Howard Bowen,** qui fut un pionnier dans plusieurs domaines, la paternité du concept « moderne » de RSE en management en se référenciant à son ouvrage publié en 1953 intitulé 'Social Responsibilities of the Businessman[265]. La publication de cet ouvrage a été le point de départ de la RSE, d'une manière générale. Elle coïncide avec la transition de la responsabilité sociale du monde des affaires au monde académique, ce qui a fait naître plusieurs débats théoriques[266].

Cet ouvrage anticipe et structure les approches théoriques en matière de RSE. Il reste donc encore aujourd'hui une référence dans le domaine de RSE du fait qu'il évoque toutes les questions encore sans réponse dans nos jours. Selon Bowen, la RSE *"renvoie à l'obligation pour les Hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société".* A travers son étude, il a essayé de répondre à la question suivante: *"Pourquoi est-ce que les Hommes d'affaires d'aujourd'hui se sentent concernés par leurs responsabilités sociales? […] Il est possible de diviser la réponse à cette question en trois parties: (1) parce qu'ils ont été forcés de se sentir plus concernés; (2) parce qu'ils ont été persuadés de la nécessité de se sentir plus concernés et (3) parce que la séparation entre propriété et contrôle a créé des conditions qui ont été favorables à la prise en compte de ces responsabilités"*[267]. La RSE se voit, donc, comme étant le fruit de la prise de conscience de la société des valeurs sociales qui dépassent l'intérêt économique cherché par les dirigeants des entreprises.

Cet auteur positionne son analyse sur l'évaluation de la doctrine macroéconomique en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société[268]. Cependant, l'analyse de Bowen n'a pas été réduite à la définition du concept de RSE mais elle a fait l'objet de plusieurs réflexions pour l'élaboration d'une théorie de la RS d'une manière concrète[269]. Selon lui, les grandes entreprises

[262] Heald, M. (1961). "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility."American Quarterly, 13 (2), 126-139.
[263] Pasquero, J. (2005). "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept est sa portée". In Turcotte, M. F. B. et Salmon, A.
[264] Lepineux, F. (2003). "Dans quelle mesure peut-être responsable à l'égard de la cohésion sociale?". Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et de Métiers.
[265] Carroll, A.B. (1979). "A Three-dimensional conceptual model of Corporate Performance." Academy of Management Review, 4(4), 497-505.
Caroll, A.B. (1999). "Corporate Social Reponsibility." Business & Society, 38(3), 268.
[266] Igalens, J., et Gond, J.-P. (2008). "La Responsabilité Sociale d'Entreprise". Collection Que sais-je? Puf. Paris.
[267] Bowen, H., (1953), "Social Responsibilities of the Businessman", p.1035.
[268] Igalens, J., et Gond, J.-P. (2008), Op. Cit.
[269] Acquier, A. et J.-P. Gond (2005). "Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)." Working paper - CGS - Ecole des Mines de Paris.

"constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points[270]*"*. Il faudra bien rappeler que ce constat est toujours valable jusqu'à ce jour.

William Frederick, a contribué de sa part à ces travaux sur la RSE dans la dite époque. Il a décrit la RS comme "une attitude publique envers les ressources économiques et humains de la société et une bonne volonté pour voir que ces ressources soient utilisées pour les fins sociales générales et pas simplement pour les intérêts étroitement circonscrits des personnes privées et des entreprises"[271]. Keith Davis, appartenant à la même veine classique, stipule que les responsabilités sociales dépendent particulièrement de *"la préoccupation d'un homme d'affaires des conséquences éthiques de ses actions qui peuvent affecter les intérêts des autres"*[272]. Néanmoins, dans les contestations historiques de la RSE, deux auteurs se sont démarqués par leurs oppositions à ce concept: Levitt[273] et Friedman[274]. Dans un premier lieu, Levitt postule que l'objectif principal pour une entreprise est d'accroître son profit de toutes les manières pour assurer sa survie en tant que système économique. Par conséquent, les entreprises n'ont que deux responsabilités à assurer: celle de rechercher le gain matériel et celle d'acquérir les exigences essentielles de la civilité dans une société.

En 1962, Milton Friedman a remis en cause la doctrine de la RS. Selon lui, l'entreprise doit réduire son rôle et ne pas intervenir dans le domaine de la RSE pour garder la fiabilité du libre jeu du marché. Il proclame que l'entreprise n'a qu'une seule responsabilité qui réside dans la maximisation des profits de ses actionnaires à long terme. Afin d'instaurer les objectifs sociétaux dans les décisions prises par les dirigeants des entreprises, il faudrait s'assurer qu'il existe une relation entre la performance financière et la performance sociale et que cela de traduit positivement.

A la fin des années 1980, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise s'enrichit encore du concept de développement durable et confirme que les décisions des organisations doivent intégrer trois dimensions : une dimension économique, une dimension environnementale et une dimension sociale. Finalement, on assiste au début des années 2000 à l'élaboration de la norme ISO 26000 comme une norme de société. Et depuis, on assiste à un élargissement progressif du sens de la responsabilité sociale vers toutes les organisations et on la voit maintenant associer à la notion de gouvernance d'entreprise, que nous développerons au niveau de la section suivante.

1.3. Gouvernance et RSE

La Gouvernance d'entreprise est une notion née aux USA, Europe, Japon, et qui s'est développée rapidement dans les pays émergents, y compris le Maroc. Notre pays connait actuellement une globalisation de ses marchés, une accélération des technologies de l'information et des communications, ainsi, une émergence de nouvelles responsabilités économiques, sociales, sociétales et environnementales qui poussent les entreprises marocaines à se rendre compte de l'importance de cette notion.
Ce concept regroupe l'ensemble des relations entre les dirigeants de l'entreprise et son organe de gouvernance avec les actionnaires d'une part et les autres parties prenantes d'autre part (employés, clients, créanciers, Etat,…) dans l'objectif de création de valeur pour l'entreprise.
Parallèlement, il était important à l'instar de beaucoup de pays développés et émergents de promouvoir un code de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises en 2008 suite au travail commun de plusieurs instances officielles et professionnelles (ministère des finances, CGEM, Bank Al-Maghrib, ANPME...). *" Il est basé sur certains principes de bonne gestion et de transparence et sur des normes éthiques susceptibles de faire progresser la performance, la compétitivité et la croissance de nos entreprises et améliorer leur image auprès des investisseurs et des autres parties prenantes (employés, clients, créanciers, Administration,…)*" [275]. Il constitue un recueil de lignes de conduite et de recommandations alignées sur les benchmarks internationaux et en phase avec les principes énoncés par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), tout en étant adaptées au contexte local.

Traditionnellement, on dit que la gouvernance concerne les seules relations entre les propriétaires de l'entreprise et les dirigeants. En revanche, la gouvernance s'est élargie pour situer l'entreprise au cœur d'un réseau de parties prenantes qui lui confèrent légitimité et ressources. L'entreprise doit donc

[270] Bowen, H., (1953), Op. Cit.
[271] Frederick, W.C. (1960). The growing concern over social responsibility. California Management Review, 2, p 60.
[272] Davis, K. (1967). "Understanding the Social Reponsibility puzzle: What does the businessman owe to society?" Business Horizons, 10(4), p 45-50.
[273] Levitt. T. (1958). "The dangers of Social Responsibility". Harvard Business Review.
[274] Friedman. M. (1962). " Capitalism and Freedom". University of Chicago Press.
[275] CGEM, "Le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise", MARS 2008.

connaître ses parties prenantes pertinentes, mesurer leurs attentes et leur rendre des comptes. Investisseurs, salariés, ONG, populations ou autorités locales, les parties prenantes posent à l'entreprise des problèmes nouveaux et deviennent des sources de risque ou d'opportunités.

On distingue éventuellement 2 catégories de parties prenantes pour une entreprise (internes et externes). Les parties prenantes internes se composent, dans un premier lieu, des dirigeants qui peuvent privilégier leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt global de la société.

Dans un deuxième lieu, on distingue les actionnaires qui ont tendance à viser la rentabilité maximale des capitaux investis. Enfin, on a les salariés qui souhaitent, bien entendu, améliorer leurs conditions du travail, augmenter leurs rémunérations, développer leurs carrières, etc... Pour les parties prenantes externes de l'entreprise, on va commencer, tout d'abord, par les clients qui sont toujours soucieux de la qualité de produits et de services offerts par l'entreprise, qui cherchent à avoir plus d'informations sur la composition des produits et qui veulent surtout réaliser un bon rapport qualité prix. Ensuite, on distingue les fournisseurs et les sous-traitants qui veulent essentiellement être payés dans des délais courts. Les pouvoirs publics sont considérés aussi parmi des parties prenantes externes qui mettent l'entreprise en obligation de respecter les lois mises en vigueur, de payer ses impôts…Les Organisations Non Gouvernementales (ONG), de leur part, exige une meilleure transparence et un bon dialogue pour respecter l'environnement…Finalement, on cite les concurrents comme étant une partie prenante essentielle pour l'entreprise.

Certains auteurs comme CYERT et MARCH rejettent l'idée qui dit que l'entreprise et une unité de production qui cherche à maximiser son profit au détriment des autres. Au contraire, selon eux l'entreprise doit se voir comme un ensemble de coalitions aux intérêts contradictoires de ses parties qui la composent et aussi comme un système caractérisée par l'existence des relations de pouvoirs entres ses acteurs. Pour ces auteurs, les organisations n'ont pas d'objectifs mais seuls les individus qui en ont et qui cherchent à les réaliser en s'alliant avec les autres.

Dans un milieu caractérisé par la prédominance des relations de pouvoirs et de coalitions des intérêts, la meilleure solution est de trouver un compromis entre toutes ces parties prenantes. Les dirigeants des entreprises joueront, donc, le rôle d'arbitraire pour équilibrer les intérêts divergents des différents acteurs et partenaires de l'entreprise. Par conséquent, on se voit entrain d'aborder le principe de "Gouvernance de l'Entreprise".

2. La responsabilité environnementale et sociétale des organismes publics

La gestion des organismes publics pose une difficulté pour les dirigeants. Cette complexité est due à l'ancrage de plusieurs idées et traditions enracinés dans les cerveaux des gestionnaires. Les institutions marocaines ont leur part de complexité. La modernisation des institutions publiques la responsabilisation de tous les acteurs étaient principalement évoqués par sa majesté le roi Mohammed 6. Plusieurs responsabilités se présentent pour l'Etat marocain notamment: civile, pécuniaire, sociale, environnementale, etc. L'objectif de ce chapitre est de comprendre, tout d'abord, le degré d'implication de l'Etat marocain dans la dimension environnementale (section 1), ensuite, suivre l'instauration de la gouvernance au sein de l'administration publique (section 2). Finalement, nous proposerons une étude de cas sur un organisme public marocain pour mesurer sa responsabilité environnementale (section 3).

2.1. Implication de l'Etat marocain dans la protection de l'environnement

Le Maroc a présidé récemment deux événements de grande envergure qui sont: Le Forum Méditerranéen pour le Climat (MEDCOP22) qui s'est déroulé à Tanger le 18 et le 19 Juillet 2016 et la 22ème Conférence des Parties de la Convention Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques à Marrakech pour les dates du 7 au 18 Novembre 2016. En effet, "Notre pays compte parmi les premiers Etats à avoir contribué à l'émergence d'une prise de conscience mondiale quant au changement climatique, et ce, depuis ma participation, en 1992, au Sommet de la terre de Rio, où, en Ma qualité de Prince héritier à l'époque, J'ai conduit la délégation du Maroc"276.De ce fait, L'Etat marocain a tenu sa promesse en plaçant au cœur des débats des sujets qui préoccupent le continent africain.
La législation marocaine sur l'environnement est riche, dense et éparse. La Loi-cadre n° 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, promulguée par le Dahir n° 1-14-09

[276] Discours de sa Majesté le Roi Mohammed 6 lors de la 22eme session de la Conférence des Parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (COP 22) qui s'est déroulé à Marrakech pour les dates du 7 au 18 Novembre 2016.

du 6 mars 2014, fixe les objectifs fondamentaux de l'action de l'Etat en matière de protection de l'environnement et de développement durable. Elle a pour but de:

- ✓ "Renforcer la protection et la préservation des ressources et des milieux naturels, de la biodiversité et du patrimoine culturel, de prévenir et de lutter contre les pollutions et les nuisances ;
- ✓ Intégrer le développement durable dans les politiques publiques sectorielles et adopter une stratégie nationale de développement durable ;
- ✓ Harmoniser le cadre juridique national avec les conventions et les normes internationales ayant trait à la protection de l'environnement et au développement durable ;
- ✓ Renforcer les mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques et de lutte contre la désertification ;
- ✓ Décider les réformes d'ordre institutionnel, économique, financier et culturel en matière de gouvernance environnementale ;
- ✓ Définir les engagements de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics et sociétés d'Etat, de l'entreprise privée, des associations de la société civile et des citoyens en matière de protection de l'environnement et de développement durable;
- ✓ Etablir un régime de responsabilité environnementale et un système de contrôle environnemental[277]".

La même loi présente tout un chapitre sur la protection de l'environnement et un autre sur le développement durable. Dans le même sens, le décret n°2-14-782 du 19 mai 2015, relatif à l'organisation et aux modalités de fonction de la police de l'environnement, a vu le jour. En revanche, un nombre important de dahirs portant sur la protection ont vu le jour. De ce fait, on assiste à des engagements de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements publics, des sociétés d'Etat, des entreprises privées, des associations de la société civile et des citoyens dans la protection de l'environnement.

2.2. De l'administration publique à la nouvelle gouvernance

L'administration marocaine a subi et subit toujours plusieurs réformes en engageant toutes les parties prenantes à faire preuve de patriotisme et de responsabilité. Pour le Roi Mohammed 6, tout le monde est responsable de l'efficacité de l'Administration publique. "Nous engageons tout le monde, gouvernement et parlement, partis et syndicats, associations et fonctionnaires, à faire preuve de patriotisme et de responsabilité pour mettre au point des solutions réelles, permettant de rehausser le travail des services administratifs et d'améliorer la qualité des prestations offertes aux citoyens", a insisté le Souverain dans un discours prononcé devant le Parlement, à l'occasion de l'ouverture de la première session de la première année législative de la 10éme législature.

Avec l'entrée en vigueur de la loi 69 – 00, on assiste à une amélioration nette de la gouvernance de l'administration publique. Selon la banque mondiale, la bonne gouvernance repose sur huit caractéristiques majeures. Elle respecte la force de la loi, recherche le consensus, repose sur la participation et se montre responsable, efficace, équitable, transparente, réactive et inclusive. Elle veille à ce que la corruption soit minimisée, les vues des minorités prises en compte et les voies des membres les plus vulnérables de la société entendues lors des prises de décision. De même, elle doit répondre aux besoins actuels et futurs de la société[278].

- ***Participation :*** La participation directe ou indirecte de tous les genres que se soit des hommes ou des femmes est un élément important de la bonne gouvernance. La bonne participation exige le partage et la circulation des informations ainsi qu'une certaine organisation. Par conséquent, on s'engage à respecter la liberté d'expression et d'association, ce qui poussera à forger une société civile bien organisée.
- ***L'autorité de la loi :*** Un cadre juridique légal s'avère nécessaire pour la réussite d'une bonne gouvernance. Le respect des lois ainsi des droits de l'Homme crée une atmosphère crédible et incorruptible et par conséquent un système judiciaire fort et fiable.
- ***Transparence :*** l'accessibilité à l'information par tous ceux qui seront intéressés implique de la transparence dans la prise de décisions et confirme le respect et l'obéissance aux réglementations.
- ***Réactivité :*** Etre au service des parties prenante et réaliser leurs intérêts dans des délais raisonnables est l'une des préoccupations aussi de la bonne gouvernance.

[277] Article 1 du Dahir n° 1-14-09 du 6 mars 2014 portant promulgation de la loi-cadre n° 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, (B.O. n° 6240 du 18 joumada I 1435 - 20 mars 2014)
[278] http://www.responsiblepractice.com/francais/introduction/nepad/

- ***Recherche du consensus :*** La bonne gouvernance repose sur la capacité de satisfaire les différentes besoins et intérêts des parties prenants et de trouver le meilleur consensus qui garantira l'intérêt général de toute la communauté. Elle exige aussi d'avoir une vision à long terme pour garantir un développement humain et social.
- ***Equité :*** L'instauration d'un système équitable et fiable entre les individus fait le bien être d'une société. Cette équité développe chez l'individu un sentiment d'appartenance à cette société, ce qui implique la durabilité de ce bien être et par conséquent le désir de le maintenir ou de l'améliorer.
- ***Efficacité :*** L'efficacité est réalisée quand les ressources mises à la disposition de la société sont bien utilisées et répondent largement aux besoins de cette dernière. La notion d'efficacité dans le contexte de la bonne gouvernance renvoie également à l'utilisation rationnelle et durable des ressources naturelles, ainsi, la protection de l'environnement.
- ***Responsabilité :*** La bonne gouvernance repose principalement sur la notion de responsabilité. Comme mentionné ci-dessus, Le Roi Mohammed 6 insiste à ce que tous les individus soient engagés dans ce processus. Toutes les institutions et es organismes sont responsables vis-à-vis du public et vis-à-vis de leurs parties prenantes qui seront affectées par leurs décisions ou actions. Par conséquent, cette responsabilité reste relative à la notion de transparence et ne peut être réalisée sans l'autorité de la loi.

En parlant des responsabilités, il est temps d'étudier de près la responsabilité environnementale au Maroc à travers une étude de cas que nous développerons au niveau de la section suivante.

2.3. La responsabilité environnementale chez la Trésorerie Générale du Royaume

Au cours des dernières années, le gouvernement marocain a lancé une vaste réforme de l'administration publique qui tend à moderniser la gouvernance de la gestion publique. Cette réforme a touché plusieurs domaines notamment: la fiscalité, les finances publiques, la commande publiques, les services publics, la protection de l'environnement, etc. L'objectif de cette section est d'étudier l'engagement des organismes publics marocains dans la responsabilité environnementale et sociétale à travers le cas de la Trésorerie Générale du Royaume. Cette analyse est effectuée à travers une étude de cas réalisée sur le dit organisme.

Présentation de l'organisme

La Trésorerie Générale du Royaume constitue l'une des administrations les plus importantes du Ministère des Finances et de la Privatisation et à travers laquelle transite l'ensemble des flux financiers et comptables de l'Etat et des collectivités locales. Elle est également au centre d'un maillage institutionnel constitué d'administrations publiques, d'établissements publics, de collectivités locales et d'autres grandes institutions financières tous concernés par la gestion des deniers publics. La TGR a initié, depuis 3 ans, un grand projet de modernisation dont la vision stratégique est sous-tendue par deux objectifs fondamentaux à savoir :

- La contribution à l'amélioration substantielle de la gestion des finances publiques.
- L'amélioration du service rendu aux clients et partenaires.

Cet organisme a pour missions principales:

- ✓ Le recouvrement des créances publiques par le biais de son vaste réseau de comptables publics, la perception des recettes fiscales et non fiscales…
- ✓ Le contrôle et le paiement des dépenses publiques et aussi le contrôle de la régularité des engagements de la quasi-totalité des dépenses de l'Etat. Elle assure à travers son réseau de comptables, le règlement desdites dépenses. Ainsi, elle assure également par le biais de la Paierie Principale des Rémunérations (PPR), le contrôle et le traitement de la paie de prés 650.000 fonctionnaires.
- ✓ La gestion des finances locales: la TGR assure la gestion des budgets de 1659 collectivités locales, de 86 groupements et de 41 arrondissements, et procède au recouvrement de leurs créances, au règlement des leurs dépenses et à la paie de leur personnel.
- ✓ La gestion des dépôts au Trésor: La TGR participe à travers cette activité au financement de la trésorerie de l'Etat. A ce titre, elle gère les comptes des entreprises et établissements publics qui sont soumis à l'obligation de dépôt de leurs fonds au trésor.

- ✓ La production de l'information financière et comptable: La TGR assure la centralisation des opérations comptables de l'Etat et des collectivités locales et de ce fait elle constitue une référence en matière de production et de valorisation de l'information comptable de l'Etat et des collectivités locales.

Responsabilité environnementale et sociétale de l'organisme:

Le chef du gouvernement a approuvé le 13 Mai 2016 le décret n°2-16-34 du 6 Chaabane 1437, reconduisant la garantie de l'Etat au centre national de l'énergie, des sciences et des techniques nucléaires (CNESTEN). Ce dit décret approuve le cahier des clauses administratives générales applicables aux marchés de travaux, élément phare dans procédure de commande public. Dans cette réforme du CCAGT, on trouve la dimension de protection de l'environnement, de veille à l'efficacité énergétique et de développement durable, tant au niveau de la passation des marchés publics, que de la réalisation des prestations architecturales, ou encore au niveau de la dématérialisation du processus de passation et d'exécution de la commande publique.
La TGR, comme tout autre organisme, s'engage vis-à-vis de ses parties prenantes notamment les entrepreneurs. Cette partie prenante s'oblige aussi de respecter les modalités de réalisation des marchés publics tout en assurant un maximum de qualité et d'efficacité.

Le présent décret proclame au long de tout un chapitre les obligations générales de l'entrepreneur vis-à-vis du comptable public. L'article 30 comporte plusieurs prescriptions sur la protection de l'environnement, qui responsabilise l'entrepreneur depuis sa titularisation au marché jusqu'à la phase du règlement. On peut résumer la passation d'une commande publique en 3 phases principales:

1- L'attribution du marché: Au niveau de cette phase, les chargés de passation des marchés publics obligent à l'entrepreneur à produire des attestations d'agrément délivrées par les autorités compétentes prouvant que les activités qu'ils prétendent réaliser ne présentent aucun danger sur l'environnement. Le cahier de charge fourni par l'entrepreneur doit comporter une traçabilité sur le rejet des déchets du chantier.

2- L'exécution des travaux: Lors de l'exécution des travaux, le titulaire du marché, doit prendre les mesures nécessaires permettant de maitriser les éléments susceptibles de porter atteinte à l'environnement comme: les déchets produits en cours d'exécution des travaux, les émissions de poussières, les fumées, les émanations de produits polluants, le bruit, les impacts sur la faune et sur la flore, la pollution des eaux superficielles et souterraines et de garantir la sécurité des personnes ainsi que la préservation du voisinage. Il est à noter que, le maître d'ouvrage peut demander à l'entrepreneur d'urgence, au cours d'exécution des travaux, d'apporter la preuve que les prestations effectuées dans le cadre du marché satisfont aux exigences environnementales fixées au préalable.

3- La finalisation des travaux: Après la finalisation des travaux, l'entrepreneur se charge des opérations de collecte, transport, stockage, éventuels tris et traitements nécessaires de l'évacuation des déchets générés par les travaux objet du marché vers les lieux susceptibles de les recevoir, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Le maître d'ouvrage doit recevoir un bordereau de suivi des déchets et matériaux issus du chantier obligatoirement.

La trésorerie Générale du Royaume n'est qu'un exemple, parmi plusieurs, de l'implication des institutions publiques marocaines dans la responsabilité environnementale et sociétale. Il est à noter aussi que la TGR est le premier organisme public qui s'est mis à l'évaluation de ses actions sociales et sociétales en 2008 à travers une étude réalisée par l'agence de notation VIGEO.

Conclusion

Les problèmes environnementaux ne cessent de se multiplier d'un jour à l'autre et tous les pays deviennent de plus en plus conscients. De sa part, l'Etat marocain fournit des efforts pour faire face à ces menaces, mais il doit redoubler ses efforts pour inciter tous les acteurs (publics ou privés) à s'engager en cette responsabilité et de participer à la protection de l'environnement. La trésorerie Générale du Royaume n'est qu'un exemple, parmi plusieurs, de l'implication des institutions publiques marocaines dans la responsabilité environnementale et sociétale. Le bilan reste optimiste pour le cas d'un pays émergent qui est le Maroc mais le chemin vers une gouvernance publique environnementale reste encore plus long.

Bibliographie

Acquier, A. et J.-P. Gond (2005). "Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)." Working paper - CGS - Ecole des Mines de Paris.

Adams W. M. (2001), Green Development: Environment and Sustainability in the Third World, 2ème Edition, New York, Routledge.

Article 1 du Dahir n° 1-14-09 du 6 mars 2014 portant promulgation de la loi-cadre n° 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, (B.O. n° 6240 du 18 joumada I 1435 - 20 mars 2014)

Bowen, H., (1953), "Social Responsibilities of the Businessman", p.1035.

Caroll, A.B. (1999). "Corporate Social Reponsibility." Business & Society, 38(3), 268.

Carroll, A.B. (1979). "A Three-dimensional conceptual model of Corporate Performance." Academy of Management Review, 4(4), 497-505.

CGEM, "Le Code Marocain de Bonnes Pratiques de Gouvernance d'Entreprise", MARS 2008.

Davis, K. (1967). "Understanding the Social Reponsibility puzzle: What does the businessman owe to society?" Business Horizons, 10(4), p 45-50.

Discours de sa Majesté le Roi Mohammed 6 lors de la 22eme session de la Conférence des Parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (COP 22) qui s'est déroulé à Marrakech pour les dates du 7 au 18 Novembre 2016.

Frederick, W.C. (1960). The growing concern over social responsibility. California Management Review, 2, p 60.

Friedman. M. (1962). " Capitalism and Freedom". University of Chicago Press.

gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html.

Heald, M. (1961). "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility."American Quarterly, 13 (2), 126-139.

Igalens, J., et Gond, J.-P. (2008). "La Responsabilité Sociale d'Entreprise". Collection Que sais-je? Puf. Paris.

Jean luc LEGARREC, « La physique et le développement durable »,

L'institut de technologie du Massachusetts, appelé en anglais « The Massachusetts Institute of Technology (MIT) », a été fondé en 1861 par William Barton Rogers à Cambridge. C'est un institut de recherche et une université américaine spécialisée dans les domaines de la science et de la technologie

Lepineux, F. (2003). "Dans quelle mesure peut-être responsable à l'égard de la cohésion sociale?". Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire National des Arts et de Métiers.

Levitt. T. (1958). "The dangers of Social Responsibility". Harvard Business Review.

Meadows, D.H., D.I. Meadows, L. Randors, and W. Behrens, «The Limits of Growth: A Report for the Club of Rome's Project in the Predicament of Mankind».Universe Books. 1972. NY, USA. 205p.

Nation Unis, Rapport du Sommet mondial pour le développement durable Johannesburg (Afrique du Sud), 26 août-4 septembre 2002

Pasquero, J. (2005). "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion: le concept est sa portée". In Turcotte, M. F. B. et Salmon, A.

Rapport Brundtland, 1987, « Notre venir à tous », http://www.diplomatie.gouv.fr.

Responsabilité sociétale des entreprises en France, ministère de l'écologie, http:// www. developpementdurable.

Vivien F.D. (2003), « Jalons pour une histoire de la notion de développement durable », Mondes en développement, n° 121, p (1-21).

LOGISTIQUE INVERSE, INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES, « SLACK » ORGANISATIONNEL

Morad LEMTAOUI
Professeur de l'enseignement supérieur
Université Hassan 1er - ENCG Settat; Laboratoire des Systèmes d'Information et d'Aide à la Décision
Settat, Maroc
lemtaouimorad@yahoo.fr

Sara ELOUELDRHIRI
Doctorante
Université Hassan 1er - ENCG Settat; Laboratoire des systèmes d'Information et d'Aide à la Décision
Settat, Maroc
s.eloueldrhiri@gmail.com

Résumé
Des aspects tels que l'influence des parties prenantes et le « slack » organisationnel sont appropriés dans la décision de mettre en œuvre les activités de la logistique inverse.
Cette problématique mène donc à une question intéressante : Pourquoi certaines entreprises mettent en œuvre la logistique inverse alors que d'autres ne l'appliquent pas?
Dans notre travail, nous allons suivre une approche hypothético-déductive qui vise l'argumentation et la démonstration dans un cadre théorique dans un premier temps. Le « cadre conceptuel » établi, il s'agit d'énoncer les hypothèses qui se définissent comme des propositions de réponses anticipées et provisoires du phénomène étudié à la question initialement posée (S. Boutillier, A. Goguel d'Allondans, D. Uzunidis, 2005).
Notre modèle considère deux variables majeures : les attributs de la partie prenante et le « slack » organisationnel. Basé sur ce modèle, nous suggérons les propositions qui pourraient expliquer, décrire et induire à l'implémentation de la logistique inverse. Notre contribution majeure permet d'expliquer théoriquement la mise en place de la logistique inverse via un cadre importé du champ organisationnel à la gestion d'opérations.
L'article présent s'attend que le « slack » organisationnel et la tendance des parties prenantes vers les activités de la logistique inverse ait un impact positif sur la décision de la société à mettre en place la logistique inverse.

Mots-clés : logistique inverse, parties prenantes, « slack » organisationnel

Introduction : Intérêt et originalité du sujet
Il y a plus de 25 ans, Ginter et Starling (1978) ont définit la logistique inverse comme étant un élément central dans les activités économiques. Le temps a donné raison à leurs convictions. En effet, le rôle principal du consommateur (Homburg, Workman, et Jensen, 2000), la règlementation environnementale croissante (Henriques et Sadorsky, 1996) et le changement stratégique des sociétés (Madsen et Ulhoi, 2001), en plus de beaucoup d'autres aspects, ont considérablement incrémenté des activités comme le retour, la remise à neuf, la rénovation, le recyclage des produits et l'emballage. Toutes ces activités constituent les procédures les plus communes dans la logistique inverse (le Roger et Tibben-Lembke, 1999).
La logistique inverse a grandi économiquement et stratégiquement (Marien, 1998). Rien que la valeur des produits retournés dans le secteur de la distribution aux Etats Unis a atteint plus de cent milliard de dollars (Stock, Speh, & Shear, 2002). En outre, beaucoup de sociétés ont commencé à prendre en considération les retours comme des alternatives possibles pour gagner ou maintenir un avantage compétitif (Sarkis, 2003). Cependant, malgré son importance, la plupart des entreprises ont mis en place cette discipline uniquement comme une conséquence des règlementations gouvernementales

(Daugherty, Myers et Richey, 2002). Cette problématique mène donc à une question intéressante : Pourquoi certaines entreprises mettent en œuvre la logistique inverse alors que d'autres ne l'applique pas ?

Nous considérons, sans sous-estimer les études, les méthodologies et les approches utilisées jusqu'à présent pour répondre à cette question, que l'absence de cadres théoriques dans ce domaine a empêché l'accomplissement de recherche empirique cohérente et valable (Carter & Ellram, 1998; Dowlatshahi, 2000). Les études dans la logistique inverse sont en grande partie basées sur la description d'expériences entrepreneuriales, il y a peu d'approches théoriques (Daugherty, et al 2002). Selon Olavarrieta et Ellinger (1997), le besoin du développement théorique dans la logistique et le repositionnement stratégique de la discipline est l'un des défis majeurs pour les chercheurs en logistique" (pp. 559).

L'objectif de ce travail est de prendre en considération la théorie des parties prenantes et celle du « slack » d'un point de vue organisationnel, de les appliquer au champ de la logistique inverse en développant un modèle qui essaye de donner la réponse à nos questions de recherche.

Le reste de l'article est structuré comme suit. Dans une première partie, nous allons définir et aborder l'historique de la logistique inverse, nous passerons au concept de la logistique inverse et ses caractéristiques principales, passant aussi par son importance stratégique, puis nous allons présenter une revue de littérature relative à la logistique inverse et ses motivations. Dans une seconde partie, nous analyserons la Théorie des Parties prenantes et mentionnerons les particularités que nous appliquerons à cette recherche. Troisièmement, nous passerons à la théorie du « slack » organisationnel appliqué à la logistique inverse. Ensuite, nous discuterons les aspects majeurs de cette étude et nous terminerons avec les discussions et les conclusions.

1- Définition de la logistique inverse

Dans cet article, nous adaptons la définition proposée par Riopel et al (2011). Ils l'ont défini comme étant« le processus de planification, d'implémentation et de suivi de contrôle qui vise à maximiser la création de valeur et l'élimination propre des flux inverses de produits, par une gestion efficiente des matières premières, des encours de production, des produits finis et de l'information pertinente, du point de consommation au point d'origine et ce, en tenant compte des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement ». Cette définition prend en compte les trois piliers du développement durable assigné à la logistique inverse. D'autres définitions existent néanmoins, tel que le mouvement des biens du consommateur vers le fabricant via un canal de distribution (Pohlen and Farris, 1992). Kopicky et al. (1993) ont définit la logistique inverse comme étant un vaste terme se référant au management de la logistique et à l'agencement de déchets dangereux et non-dangereux. Le conseil du management de la logistique (CLM) a publié la première définition de la logistique inverse (Stock, 1992), Il s'agit du terme souvent utilisé se référant au rôle de la logistique, dans le recyclage, la disposition des déchets et la gestion de produits dangereux, une perspective plus large inclut toute activité logistique mis en place pour réduire les ressources, via le recyclage, la substitution, la réutilisation des matériaux et leurs dispositions; selon Pohlen and Farris (1992), c'est le mouvement des biens du consommateurs aux fabricants sur un canal de distribution.

2 -Historique de la logistique inverse :

La logistique inverse date de plusieurs années. La littérature a proposé des termes comme canaux de distribution inverse et flux inverses qui sont apparu dans les années soixante-dix (Guiltinan and Nwokoye, 1974; Ginter and Starling, 1978). Durant les années quatre-vingt, une des premières descriptions du concept de logistique inverse est la distribution inverse. Selon Lambert et Stock (1981), il s'agit du fait d'«Aller dans la mauvaise direction sur une voie à sens unique étant donné que la grande majorité des flux des expéditions est dans une direction ». Ceux-ci mettent l'accent sur les coûts associés à déplacer les produits du client vers l'entité en traitant son impact sur le système de distribution. Dans les années quatre-vingt-dix et deux mille, plusieurs auteurs ont cherché à élargir la définition de la logistique inverse en s'appuyant sur la chaîne d'approvisionnement traditionnelle. Ainsi Rogers et Tibben-Lembke (1998) l'ont défini en s'inspirant du «Council of Supply Chain Management Professionnals ». Chouinard (2003) quant à lui, considère que cette définition ne s'attarde qu'à une gestion unidirectionnelle des flux d'information et des matières. Il propose alors une définition propre à lui: « La logistique inverse consiste à récupérer des biens du circuit commercial ou du consommateur même, de les orienter vers une nouvelle étape de leur existence et de les traiter dans le but d'en retirer le maximum de valeur en cherchant à les réintégrer sur le marché ou de les disposer proprement. Par son champ

d'action, il inclut la gestion et la planification des activités de collecte, d'évaluation, de tri, de désassemblage, de redistribution de même que la gestion des stocks de produits neufs, récupérés et valorisés dans le but de réorienter les produits récupérés de manière efficiente dans leur cycle de vie. », Carter et Ellram (1998) définissent la logistique inverse comme «Le retour, mouvement à contre-courant d'un produit ou de matière découlant de la réutilisation, du recyclage ou de la disposition ». Ce mouvement peut être associé à l'usure et à la qualité (dégradation dans le temps), mais aussi à des problèmes environnementaux. Cette définition est presque semblable à celle de Lambert et Stock en 1981 qui caractérisaient cette pratique comme un canal de distribution inverse. Durant la fin des années quatre-vingt-dix, début deux mille, une nouvelle tendance axée sur l'environnement est apparu sous le nom: la logistique verte. Elle est définit pas Wu et Dunn (1995) comme une logistique inverse qui vise à optimiser les ressources, éliminer les déchets et à améliorer la productivité. Ainsi, elle prend en considération la logistique dans son sens traditionnel et inverse. Selon Rodrigue et al. (2001), il s'agit d'« Un système de distribution et de transport efficient écologique ». Selon Hart (1997), «La logistique inverse doit avoir la plus petite empreinte sur l'environnement ». La logistique verte prend en compte les aspects environnementaux de toutes les activités de la logistique et est plus orientée sur la logistique directe allant du fabricant au consommateur (Rodrigue et al. 2001). Elle prend en charge la consommation de ressources non renouvelables, les émissions d'air, les nuisances sonores et tous types de déchets (Camm, 2001). La logistique inverse peut être considérée comme une partie du développement durable, ce terme a été défini par « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland (1998)).

3. Le concept de la logistique inverse :

La logistique inverse est relativement un nouveau concept et les pionniers dans la discipline l'ont défini de plusieurs façons. La logistique inverse n'a pas été défini d'une manière homogène vu son importance qui a pris de l'ampleur (Fernandez, 2003). Les définitions diffèrent entre elles d'un point de vue économique (Rogers & Tibben-Lembke, 1999), environnemental (Kroon et Vrijens, 1995) et ou encore opérationnel (les activités, les produits, les points dans la chaîne logistique, etc). C'est ainsi que Rogers et Tibben-Lembke (1998) ont proposé une définition s'appuyant sur celle décrite par le «Council of Supply Chain Management Professionnals » : «Le processus de planification, d'implémentation, et de contrôle de l'efficience, de la rentabilité des matières premières, des en-cours de production, des produits finis, et de l'information pertinente du point d'utilisation jusqu'au point d'origine dans le but de reprendre ou générer de la valeur ou pour en disposer de la bonne façon».. Cette définition met en évidence le lien entre les enjeux économiques et le besoin d'informations. Dans ce sens, quelques recherches ont récemment commencé à analyser cette problématique de manière approfondie. Par exemple, Daugherty et al., (2002) , ont empiriquement testé la relation entre les systèmes d'information et les résultats venant de la mise en place des programmes de logistique inverse. Aussi, Goldsby et Closs (2000) ont appliqué la méthode ABC en comptabilité analytique aux processus de logistique inverse au sein d'une entreprise qui opère dans la distribution de boisson. Carter & Ellram (1998) ont fourni une autre définition intéressante qui a souligné l'aspect environnemental de la logistique inverse "le processus par lequel les entreprises peuvent devenir plus écologiquement efficaces via le recyclage, la réutilisation et la réduction de la quantité de matières utilisées " (p. 85). Selon Kroon & Vrijens (1995) la logistique inverse "se réfère aux compétences managériales de la logistique et les activités impliquées dans la réduction, la gestion et la disposition des déchets dangereux et non dangereux résultant de l'emballage et des produits" (pp. 56). Il est important de noter que la majeure partie des recherches académiques sur la logistique inverse ont été faites sous cette perspective (par exemple. Fleischmann, Krikke, Dekker, & Flapper, 2000; Jahre, 1995; Livingstone & Sparks, 1994; Murphy & Braunschweig, 1995, 1996). Thierry, Salomon, Nunnen et Wassenhove (1995) ont inventé le terme « de la gestion de récupération du produit », qui souligne la récupération de la valeur économique et écologique des matériaux, des produits et des composants jetés. D'ailleurs, Stock (1998) a fourni une définition plus complète de la notion de la logistique inverse. Selon Carter et Ellram (1998), Stock (1998) est peut-être l'auteur qui a le point de vue le plus holistique du paradigme de la logistique inverse. En effet, selon Stock (1998), « D'une perspective de logistique d'affaires, le terme se rapporte au rôle de la logistique dans les retours des produits, la réduction des ressources, la substitution des matériaux, la réutilisation des matériaux, l'élimination des déchets, et la refabrication " (pp. 20-21).

A partir des paragraphes précédents, on peut dire que la logistique inverse inclut plusieurs et différentes activités qui mettent l'accent sur plusieurs points :

- La question commerciale : les garanties

- La question stratégique : l'image "verte"
- La question environnementale : Le recyclage des emballages et des produits
- La question économique : La réduction des coûts par la réutilisation de la matière.

Dans l'esprit de notre article, nous optons pour une plus large conception de la logistique inverse, puisque nous ne soulignons pas un sujet particulier.

4. Revue de littérature

Durant les deux dernières décennies, les autorités publiques et les responsables industriels pensent sérieusement à placer la logistique inverse du côté de la logistique traditionnelle. Tantôt, la mise en place de cette logistique est encouragée par des lois législatives établies dans plusieurs pays industriels dont l'objectif est de préserver l'environnement. Et davantage, dans son intérêt offert au profit de la conciliation de la chaîne logistique globale, pour un but économique qui est de croitre le taux de service client. Vu la diversité des activités et des définitions données à ce type de logistique, sa conception ainsi que son pilotage sont très compliqués. Les sous-sections suivantes résument les travaux de recherche pour chacune des trois motivations. Dowlatshahi (2000) a défini cinq catégories dans la littérature de la logistique inverse. Le premier groupe se compose des articles dont les auteurs ont essayé de donner les notions de base et une perspective générale de la logistique inverse. Dans cette catégorie nous pouvons inclure le travail de Kopicki (1993), Stock (1998) and Rogers & Tibben-Lembke (1999). La deuxième catégorie inclut des articles adressant des approches quantitatives (par exemple Fleischmann & Kuik, 2003; Minner, 2001; Fleischmann, et al, 1997). Les techniques et les modèles utilisés dans ces types d'articles ont amélioré les différents aspects des systèmes de la logistique inverse tels que des opérations de refabrication (Dowlatshahi, 2000). Cependant, ils sont généralement critiqués pour leur abstraction et leur déconnexion avec la réalité. Le troisième groupe traite des questions plus spécifiques de logistique telles que la distribution, l'entreposage, et le transport (e.g. Jahre, 1995).
Le quatrième et cinquième groupes sontrapportés avec des profils d'entreprise respectivement (e.g. Kroon etVrijens, 1995 ; Thierry, et al. 1995).
Bien que certains auteurs précédemment mentionnés aient fourni une importante base pour développer les programmes de la logistique inverse et leurs politiques de subséquence (Knemeyer, et al. ,2002), l'absence d'une approche théorique mène aux conclusions et aux généralisations opposées. Les études basées sur la théorie sont pratiquement inexistantes dans la littérature de la logistique inverse. En fait, la recherche sur la gestion d'exploitation a été en général caractérisée par une conception empiriste sans appui théorique (Melnik et Hanfield, 1998).
Cependant, il y a quelques exceptions. C'est le cas de Carter et Ellram (1998), qui étaient les premiers auteurs qui ont essayé de donner un cadre théorique à la logistique inverse. Après une revue de littérature très complète, ils ont encadré la logistique inverse en utilisant une version modifiée du modèle d'Achrol, deReve, et de Stern (1983).
Même si le modèle proposé est un premier pas dans le développement d'une approche théorique de la logistique inverse, les auteurs ont échoué à mettre en évidence les arguments maintenus et ont oublié de clairement lier les résultats trouvés dans leurs revues de littérature, les arguments théoriques et les propositions ultérieures. Ils ont mélangé des concepts du marketing, des parties prenantes, de la théorie de dépendance des ressources et de la théorie de coût de transaction et n'ont pas clairement vu si ces approches se relient, et si oui, comment. En plus, l'unité de base de l'analyse n'est pas bien définie.
Les théories organisationnelles, comme la théorie du management par les ressources (Hausman, Montgomery, & Roth, 2002; Johnson, Klassen, Leenders, & Fearon, 2002; Rungtusanatham, Salvador, Forza, & Choi., 2003) et les théories économiques comme la théorie des coûts de transaction (Grover & Malhotra, 2003) ont été récemment appliquées pour expliquer différents phénomènes. Cependant, la logistique n'a pas un héritage aussi riche en théorie et en empirisme comme les autres disciplines (Stock, 1997). Dans ce sens, Amundson (1998) a proposé quatre critères pour importer des théories d'autres domaines dans la gestion d'activités. D'abord, il devrait y avoir une correspondance entre les suppositions sous-jacentes de chacune des deux, la théorie importée et les activités (opérations) , en second lieu, les concepts de la théorie importée devraient être cohérents avec le champ de gestion d'activités, troisièmement, la théorie importée devrait avoir la puissance explicative significative, et quatrièmement, il devrait y avoir une cohérence entre les problématiques étudiées dans la théorie importée et le phénomène adressé dans la perspective de gestion d'activités. Nous comprenons que la théorie des parties prenantes satisfait les exigences suggérées par Amundson (1998) dû aux raisons suivantes. D'abord, l'approche de partie prenante a un côté instrumental compréhensif (Jones, 1995). Cet aspect est très important pour l'étude de la logistique inverse, qui est une discipline très pragmatique.

En second lieu, la littérature de la logistique inverse a mentionné l'importance de différents groupes de pression dans le développement des systèmes et des programmes de la logistique inverse, même en utilisant la terminologie de partie prenante Carter & Ellram, 1998; Sidell, 2003; Smith, Thomas, & Quelch, 1997), bien qu'elle n'a pas utilisé les principes de base de la théorie. Troisièmement, la large application de la théorie de partie prenante dans différents domaines de gestion a fourni un grand nombre d'études, qui ont augmenté les bases de la théorie et ont contribué avec des preuves empiriques. En conclusion, la théorie des parties prenantes a été avec succès appliquée pour expliquer le comportement organisationnel et managérial, et la logistique inverse est une expression de cela. José Álvarez-Gil, et d'al. (2007) considèrent trois majeures variables explicatives: les attributs de la partie prenante (pouvoir, légitimité et urgence), la théorie des ressources, et la position stratégique du manager. Leur étude inclut un échantillon de 118 entreprises espagnoles et utilise un modèle de Probit pour déterminer l'influence de ces facteurs sur la probabilité de sociétés pour implémenter un système de logistique inverse. L'étude constate que les clients, les salariés et le gouvernement ont une influence positive sur la décision finale de mettre en œuvre les programmes de logistique inverse. A posteriori, l'étude constate que les actionnaires des entreprises ont un impact négatif sur la décision de mettre en œuvre cette pratique.

a)Logistique inverse et aspect environnemental

Les entreprises peuvent être impliquées dans la logistique inverse pour être conforme à la législation en termes de quotas de recyclage et des réglementations d'emballages (Louwers et al. 1999). L'Europe a connu une augmentation dans les lois relatives à l'environnement, les quotas de recyclage, et régulation d'emballage. Les industries automobiles, électronique et électrique subissent particulièrement cette pression (Bloemhof et al., 2003). Zhang et al. (2011) ont proposé une étude heuristique sur la logistique inverse pour les systèmes municipaux de gestion des déchets solides. Concernant la planification stratégique et l'exécution opérationnelle, des industriels, des gestionnaires de déchets, des fournisseurs, et des distributeurs ont été impliqués. Ainsi, une programmation par intervalles avec fonction objectif linéaire a été développée afin de résoudre des fonctions objectives min-min et leurs contraintes. Dans le même cas de gestion des déchets, Lee, Lam et C. K. M.(2012) ont étudié le contexte de déchets médicaux et ont expliqué comment les fabricants peuvent identifier le problème lié à la logistique inverse, ont conçu et ont élaboré des produits et des services durables assurant l'efficacité des opérations en répondant aux besoins des clients. Bennekrouf et al. (2012) ont avancé un modèle de localisation avec contraintes de capacité pour la conception verte de réseaux logistiques inverses dans le cadre des activités de remise à neuf des produits électroménagers ou électroniques non homogènes. Ces réseaux impliquent à la fois les coûts écologiques et économiques afin d'aider à minimiser les dommages causés par la chaîne logistique sur l'environnement. Cette réduction des dommages peut être illustrée par une minimisation des déchets. Dans ce sens, Silva et al. (2013) ont proposé un modèle d'emballage réutilisable réduisant les coûts et la consommation des ressources qui minimise les impacts sur l'environnement. En Tunisie, Rebai et al. (2011) ont proposé un système d'aide à la décision qui permet d'identifier les déchets et de suggérer des méthodes de traitements. Une version étendue de la méthodologie MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique /Mesurer l'Attractivité par une Technique d'Evaluation Basée sur des Catégories) pour résoudre les problèmes liés aux pneumatiques d'automobile a été utilisé par Dhouib (2014).

b) Logistique inverse et aspect économique

Les entreprises appliquent la logistique inverse pour les avantages économiques que représentent la récupération des produits amortis, en panne, ou dont les composants ont encore une valeur économique (Guide and Van Wassenhove, 2003). De plus, certaines entreprises permettent à leurs clients de retourner la marchandise achetée, cette opportunité est perçue comme une forme d'attraction des consommateurs, découlant d'un avantage concurrentiel indirect pour l'entité. J.-E, Lee et al. (2009) ont utilisé un algorithme génétique pour résoudre un modèle de réseau de logistique inverse en trois étapes afin de minimiser la somme des coûts fixes et les coûts d'expédition d'ouverture des centres de traitement et des centres de démontage. Un modèle de programmation linéaire mixte en nombres entiers est proposé par Pishvaee et al. (2010) pour diminuer les coûts totaux des coûts fixes d'ouverture et des coûts de transport dans un réseau de logistique inverse multi-échelon. Dat et al. (2012) ont proposé un modèle de programmation mathématique qui diminue le coût total de traitement des déchets électroniques et électriques. Liao et Rachmat (2011) dans le but de minimiser le coût total de la logistique inverse ont modélisé mathématiquement une logistique inverse de tierce partie tenant en compte des conditions incertaines dans un réseau multi-échelon. Dans un contexte de l'industrie chinoise telle que les industries électroniques et électriques, des textiles, de plastiques automobiles, d'acier, de papier et produits de papier à base empirique, Abdulrahman et al. (2014) ont proposé un modèle théorique et

d'identification des obstacles en logistique inverse, tel que des obstacles en finance, en gestion, en politique mais aussi en infrastructure. Donmez et Turkay (2013) ont étudié l'industrie des déchets de batteries en Turquie, et ont présenté un modèle de programmation linéaire mixte en nombres entiers multi-période pour la conception de réseau logistique inverse concernant la collecte, le tri, l'exportation, le recyclage et l'élimination de ces déchets, afin de réduire au minimum la valeur actualisée du système de gestion des déchets de batterie sous une variété de scénarios pour fournir un outil d'aide efficace et d'offrir des solutions utiles aux décideurs.

c) Logistique inverse et aspect social

Devika et al. (2014) ont proposé une conception d'un réseau logistique durable à boucle fermée afin de couvrir l'écart dans la modélisation quantitative en prenant en considération les impacts environnementaux, sociaux et économiques au niveau de la conception du réseau, et ont développé trois méthodes méta heuristiques hybrides pour résoudre ce problème NP-difficile. Un modèle intégré permettant d'introduire la responsabilité sociale des entreprises et la durabilité dans les systèmes de logistique inverse a été proposé par Nikolaou et al. (2013) afin de développer un modèle complet de performance. Ramos et al. (2014) ont proposé une formulation mathématique qui vise à soutenir les décisions de planification opérationnelles et tactiques des systèmes de logistique inverse, les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles sont considérés et motivés par le défi de soutenir les décideurs lors de la gestion d'un cas réel d'un système de collecte des déchets recyclables, et permet de prendre en considération le nombre et l'emplacement des dépôts, la création d'aires de service pour chaque dépôt, des conteneurs et des véhicules , mais aussi la définition et la planification des itinéraires de la collecte pour chaque véhicule. Agrawal et al. (2015) ont étudié deux cent quarante-deux articles parus entre 1986 et 2015abordant la logistique inverse, selon eux le nombre d'articles a augmenté au cours des dernières années en raison de l'intérêt grandissant pour la logistique inverse qui est devenue un vaste domaine de recherche. Govindan et al. (2015) ont étudié trois cent quatre-vingt-deux articles parus entre Janvier 2007 et Mars 2013qui couvrent différents aspects de la logistique inverse et de la chaîne logistique en boucle fermée.

5. La logistique inverse et la théorie des parties prenantes : Hypothèse 1

5.1. La théorie des parties prenantes : Etat de l'art

Les entreprises évoluent dans un environnement complexe constitué de clients, de fournisseurs, de collaborateurs, etc., ces acteurs sont regroupés sous le concept de parties prenantes. Une partie prenante peut être définie par Freeman (1984) comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Les parties prenantes peuvent être très diversifiées et avoir une incidence majeure sur les organisations. Selon Mintzberg (1990) « Les parties prenantes créent un champ de forces autour de l'organisation qui peut comprendre les propriétaires, les syndicats et les autres associations d'employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires, les concurrents et tous les types de publics, que ce soit sous une forme gouvernementale ou de groupes d'intérêts particuliers ». Pour Donaldson et Preston (1995), elles se composent de tous groupes ayant un intérêt légitime à participer à l'organisation, et relèvent d'une importance légitime pour les organisations, puisqu'elles « contribuent à déterminer la performance économique et sociale de l'entreprise » (Attarça, 1999). Dans ce sens, les entreprises sont obligées de gérer la diversité de leurs parties prenantes. Cependant, ceci est rendu délicat du fait de leurs attentes qui sont parfois contradictoires. C'est ainsi, que les organisations ont tendance à catégoriser leurs parties prenantes afin de hiérarchiser leurs exigences. Dans ce sens, la littérature académique distingue traditionnellement les parties prenantes selon leur caractère primaire ou secondaire (Caroll, 1979). Les entreprises entretiennent un contact explicite direct avec les premières, qui prennent part directement au processus économique, cependant avec les secondes elle a un contrat implicite de nature morale. La théorie des parties prenantes est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne orientée sur l'éthique organisationnelle et a tendance à être considérée comme une alternative aux théories contractuelles des organisations afin de reformuler la théorie des entreprises, il s'agit d'un ensemble de propositions suggérant que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. A partir des années trente, General Electric (qui, selon Hummels (1998, p. 1406) reconnaît quatre parties prenantes: les clients, les employés, la communauté et les actionnaires. Les travaux de Penrose (1959) qui considèrent l'entreprise comme une institution cohésive qui contribue à la création de valeur, au développement et à la préservation de l'apprentissage, ont permis d'enrichir les connaissances sur la nature de l'entreprise et le rôle des dirigeants (Pitelis etWahl, 1998, p. 259). Les

recherches de Rhenman et Stymne(1965), qui sont la source des expériences de démocratie industrielle en Scandinavie, décrivent l'entreprise comme un système technique et social ou les parties prenantes jouent un rôle éminent. Ansoff (1968, p. 35) propose que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle tels que les employés, actionnaires, dirigeants, fournisseurs, et distributeur. L'entreprise a pour but d'ajuster ses objectifs en vue de donner à chaque partie prenante une part de satisfactions équitable.
Dès la publication de l'ouvrage de Freeman : Strategic Management : A Stakeholder Approach (1984), le principe des parties prenantes s'est véritablement imposé dans la littérature en management. Parmi les classifications des parties prenantes, il y'a celle de Näsi et Carroll(1997) qui opposent les parties prenantes internes tels que les propriétaires, les dirigeants et les employés, aux parties prenantes externes comme les concurrents, les consommateurs, les media, le gouvernement, les groupes de pression, ou encore les communautés et environnement naturel. De plus, nous pouvons distinguer entre deux types de parties prenantes primaires, celles qui ont une relation formelle et contractuelle avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs et les clients, et les parties prenantes secondaires comme les medias, les consommateurs, les groupes de pression, le gouvernement, les concurrents (Carroll et Buchholtz, 2000, p. 68 ; Clarkson, 1995, p. 106 ; Gibson, 2000, p. 245 ; Weiss, 1994, p. 32).
Ces derniers, c'est-à-dire les parties secondaires peuvent des fois avoir un impact potentiel et peuvent subitement influencer la performance de l'entreprise, lors à titre d'exemple de boycotts ou des campagnes de dénonciation. En mettant en avant la définition de Clarkson (1995), des auteurs (Kochan Mitchell et al, 1997; Frooman, 1999 ; et Rubinstein, 2000) analysent le degré d'influence des parties prenantes. Selon Salancik et Pfeffer (1978), cette influence dépend de leur contribution et de leurs dépendances aux ressources de l'entité, et des coûts qui découlent de la rupture des relations.

Mitchell et al. (1997) ont déterminé sept types de parties prenantes qui ont un, deux ou les trois attributs suivants :

- le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles,
- le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise,
- le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

Ceci est résumé dans la figure ci-dessous :

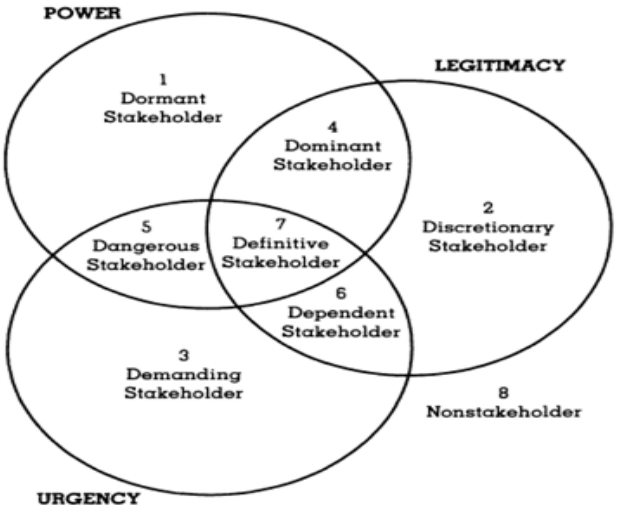


Figure 1. *Classification des parties prenantes selon Mitchell et al. (1997)*

Cette théorie possède un potentiel explicatif élevé qui vise à analyser les nouvelles formes organisationnelles. Cependant, la théorie des parties prenantes a encore beaucoup à traverser et réaliser afin de devenir une théorie sophistiquée et claire, et se doit, en outre, se doter et s'armer d'un fondement normatif plus élevé comme le soulignent Rowley(1998) et Phillips, (1997).
Freeman (1988, p. 81) considère que toutes les parties prenante sont une importance égale au sein de l'entreprise et des organisations en générales. Preston et Donaldson (1995, p. 67) quant à eux précisent qu'il ne s'agit pas d'impliquer et d'intégrer toutes les parties prenantes identifiées de la même manière

dans la prise de décision au sein des organisations. Etzioni (1998) indique que la participation des parties prenantes doit représenter l'investissement de chacun au sein de la société. La théorie des parties prenantes ne paraît donc pas assez précise en terme de distribution de pouvoir et n'indique presque jamais comment le pouvoir est distribué de manière à assurer la protection des intérêts de chacun (Wilson et Ambler, 1995, p. 33). Freeman et Evan (1988, p. 83) suggèrent la création d'un conseil d'administration qui comprendrait des représentants des cinq groupes suivants de parties prenantes : actionnaires, employés, gouvernement, clients, et membres de la communauté locale. Gibson (2000, p. 253) indique l'idée que les décideurs et les dirigeants traiteront en priorité avec les parties qu'ils apprécient ou avec celles qui entretiennent des relations continues et suivies avec la firme. Le risque est donc de voir dominer la dimension discrétionnaire dans les comportements managériaux. En même temps, le fait de ne pas donner la primauté à un groupe plutôt qu'à un autre peut être problématique puisque la recherche d'un équilibre sera difficile à atteindre.
Ainsi, et en réponse à ces critiques, Freeman (1994) reconnaît que l'idée d'équilibrer les intérêts des parties prenantes est difficile à réaliser et à concrétiser et a surtout une portée symbolique. Le concept doit donc être utilisé comme une métaphore. Enfin, nous utilisons la théorie des parties prenantes d'une façon essentiellement instrumentale (Brooks, 1994; Berman, Wicks, Kotha, et Jones, 1999; Donaldson et Preston, 1995; Jones, 1995; Logsdon, 1994; Weber, 1994), puisque notre modèle prévoit dans quels cas la logistique inverse sera mis en œuvre ou pas.

6. Quelles sont les parties prenantes qui sont importantes pour le manager ?

Mitchell et d'autres. (1997) ont amélioré, les recherches d'Ullmann (1985) qui postulent que la puissance est la raison pour laquelle l'organisation tourne son attention vers une partie prenante et pas une autre, Agle, Mitchell et Sonnenfeld (1999) quant à eux ont en fait une démonstration empirique. Ainsi, Mitchell et d'Al. (1997) et Agle et d'Al. (1999) ont essayé de répondre à cette question. Ils sont arrivés à la conclusion que l'importance d'un groupe d'intérêt pour le manager lors de la prise de décision dépend de la présence de trois attributs indépendants des parties prenantes qui sont : la puissance, la légitimité et l'urgence.
La puissance d'avoir une influence sur la société, la légitimité de la relation entre la partie prenante et la société et l'urgence lors des réclamations des parties prenante liées à l'organisation. Ces attributs ont des caractéristiques discrètes et continues. C'est-à-dire, ils peuvent être présents ou pas, et s'ils sont présents, leur intensité peut varier.
Sur cette base, Mitchell et d'Al. (1997) et Agle et d'Al. (1999) ont développé un modèle dynamique et subjectif. Dynamique, parce que les différents attributs pourraient être gagnés ou perdus par la partie prenante au fil du temps. Subjectif, parce que ces attributs sont considérés comme des construits sociaux, qui existent seulement quand ils sont dans l'esprit du manager - et pourtant cela n'entraîne pas forcément que la partie prenante, elle-même, soit consciente des attributs que le manager perçoit. Par conséquent, tous les arguments présentés par Mitchell et Al (1997) dépendent toujours des caractéristiques cognitives. En outre, ces auteurs ont démontré que « l'importance d'une partie prenante particulière à la gestion de l'entreprise est basse si seulement un attribut est présent, modérée si deux attributs sont présents, et haute si les trois attributs sont présents» (Mitchell et Al, 1997 pp.879).
Ils ont nommé les parties prenantes avec seulement un seul attribut "latentes", les parties prenantes avec deux attributs "futures" et les parties prenantes avec trois attributs "définitives". De plus, il est important de noter que des entités sans puissance, légitimité, ou urgence par rapport à la société ne sont pas des parties prenantes et seront perçus comme n'ayant aucune importance par le manager de la société (Mitchell et Al. 1997 p. 873).

Dans ce sens, la littérature sur la logistique inverse a souligné l'importance de différents groupes de pression (Carter et al., 1998; Drumwright, 1994; Sidell, 2003; Smith et al., 1997). Les exigences de différentes parties prenantes comme les fournisseurs, les clients, le gouvernement, les ONG (organisation non gouvernementale (Carter et al., 1998; Toffel, 2003) et les actionnaires(guide et Van Wassenhove, 2001) peuvent être à la base de la mise en place de la logistique inverse. Autrement dit, les parties prenantes ont plusieurs réclamations que la société peut satisfaire à travers des activités de la logistique inverse. Par exemple, les clients peuvent réclamer de longues périodes de garanties, suite aux retours ou aux activités de réparation. Le recyclage peut satisfaire la demande de l'O.N.G. puisque c'est un comportement environnemental responsable. Le but de maximisation de bénéfice des actionnaires exige le contrôle des coûts et l'augmentation du bénéfice, qui peuvent être obtenus via la réutilisation du matériel et de la matière. Ces exemples aident à illustrer la pertinence de la théorie des

parties prenantes considérée comme forces externes qui stimulent et encouragent les activités de logistique inverse.

8. La logistique inverse et les parties prenantes :

Comme précédemment énuméré, l'idée principale derrière la théorie des parties prenantes est que les managers d'une entreprise ont des obligations avec des groupes multiples tels que les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires et la communauté.
Bien que leur nature varie, chaque groupe s'attend que la société, via ses managers, prête attention et concentre son effort sur la réalisation de ses demandes.
Avant que nous présentions les principaux arguments de cette étude, il est essentiel de noter que l'importance des parties prenantes est relative, peut changer au fil du temps, et est contextuelle (Buysse et Verbeke, 2003).
Selon notre modèle, le manager doit identifier qui sont les parties prenantes et leurs natures (c.-à-d. latentes, futures, ou définitives). Pour cela, il est important de distinguer le nombre d'attributs des parties prenantes que le manager perçoit.
Afin de rendre cette construction opérationnelle, deux questions doivent être spécifiées :

- Pourquoi l'étude sélectionne quelques parties prenantes et pas d'autres ?
- Comment mesurer l'influence de chaque partie prenante en logistique inverse ?

En ce qui concerne la première question, cette approche suit Freeman (1984) et choisit des groupes génériques de partie prenante: clients, gouvernement, actionnaires, salariés et communauté locale. Ces parties prenantes pourraient attirer l'attention des managers dans divers sociétés. Agle et Al. (1999) démontrent la pertinence de ces parties prenantes par rapport à leur influence en général, tandis que Fernández-Gago et Nieto-Antolin (2004), démontrent une telle relation en ce qui concerne les problèmes environnementaux. Concernant la deuxième question, comme précédemment énuméré nous allons nous baser sur l'étude du modèle de José Álvarez-Gil, Pascual Berrone, F. Javier Husillos , Nora Lado, en l'appliquant au contexte marocain dans nos recherches futures.

8.1. Le modèle de José Álvarez-Gil, Pascual Berrone, F. Javier Husillos, Nora Lado

José Álvarez-Gil, et d'al. (2007) considèrent trois majeures variables explicatives: les attributs des parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence), la théorie des ressources, et la position stratégique du manager. Son étude inclut un échantillon de 118 entreprises espagnoles et utilise un modèle de probit pour déterminer l'influence de ces facteurs sur la probabilité de sociétés pour implémenter un système de logistique inverse. L'étude constate que les clients, les salariés et le gouvernement ont une influence positive sur la décision finale de mettre en œuvre les programmes de logistique inverse. A posteriori, l'étude constate que les actionnaires des entreprises ont un impact négatif sur la décision de mettre en œuvre cette pratique.

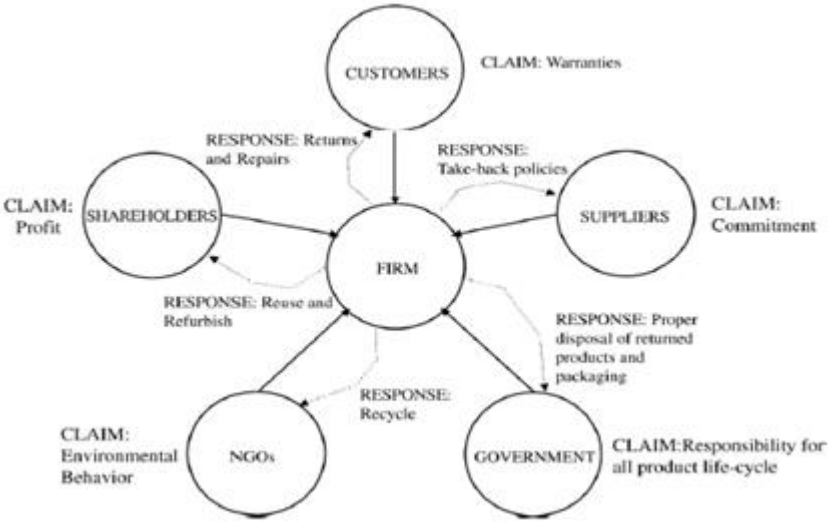


Figure 2. *Réclamations des parties prenantes et réponses de l'entreprise selon Mitchell et al. (1997)*

Le modèle proposé dans cet article suit celui proposé dans les travaux de Freeman, mais en affectant un poids pour chaque attribut (légitimité, urgence et pouvoir), en se basant sur l'étude de Agle et al. (1999), et leurs applications dans de la logistique inverse selon la théorie des parties prenantes, de José Álvarez-Gil, et al. (2007).

Par conséquent, l'article présent s'attend que la tendance des parties prenantes vers les activités de la logistique inverse ait un impact positif sur la décision de la société à mettre en place la logistique inverse. Basé sur cette logique, cette étude présente les premières hypothèses.

- **Hypothèse 1 :** *L'importance des parties prenantes en termes de logistique inverse a une influence positive sur la probabilité des entreprises à mettre en place un système de logistique inverse*

9. La logistique inverse et le « slack » organisationnel : Hypothèse 2

9.1. La théorie du « slack » organisationnel : Etat de l'art

La disponibilité des ressources peut être abordée à travers le concept du «slack» organisationnel. Le «slack» organisationnel est l'excès des ressources réelles ou potentielles qui aident une organisation à surmonter les pressions internes ou externes (Bourgeois, 1981). Le «slack» provient de la quantité de ressources qui dépassent le minimum nécessaire pour réaliser un niveau donné de production (Nohria et Gulati, 1996). Ce «slack» améliore la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement (Meyer, 1982), son innovation (Cyert et mars 1963 ; Sharma, 2000) et sa stratégie proactives (Chakravarthy, 1982). La théorie de la macro-organisation attribue souvent l'efficacité d'une organisation à sa capacité d'absorber les changements environnementaux ou de protéger son noyau technique des influences environnementales externes (Thompson, 1967). Cette capacité à s'adapter aux changements dramatiques ou aux discontinuités environnementales est souvent liée au mécanisme d'absorption appelé le ««slack»» organisationnel. Les organisations jouent également un rôle proactif en introduisant l'innovation ou en s'engageant dans une certaine forme de domaine de définition (Bourgeois et Astley, 1979). Cette capacité des organismes d'innover est également attribuée à la présence du «slack» organisationnel (Cyert & March, 1963). Ainsi, le «slack» organisationnel semble être une variable importante dans l'étude des organisations. Le concept du «slack» organisationnel est apparu à divers moments dans la littérature organisationnelle comme une variable utilisée pour expliquer certains types de comportements organisationnels. Entre autres, le «slack» sert à réduire les conflits (Cyert & March, 1963) ; à réduire les besoins de traitement de l'information d'un système (Galbraith, 1973), ou afin de promouvoir le comportement politique au sein des organisations (Astley, 1978).

Le «slack» organisationnel: définition

Le travail de James March (1972) domine la plupart des définitions, et la définition proposée ici est une paraphrase condensée de son œuvre: Le «slack» organisationnel est une protection des ressources réelles ou potentielles qui permet à une organisation de s'adapter avec succès aux pressions internes ou aux pressions extérieures en cas de changement de politique, ainsi que d'initier des changements de stratégie tout en respectant l'environnement externe. Cyert et March (1963) considèrent le «slack» comme l'écart entre les ressources disponibles de l'organisation et les charges nécessaires pour maintenir cette coalition" (page 36). Par exemple : des dividendes excédentaires aux actionnaires, des prix beaucoup plus bas pour garder et fidéliser les acheteurs, des salaires plus élevés pour garder les employés « Supply of uncommitted resources» (page 54). D'autre part, Child (1972) définit le «slack» comme la marge ou le surplus (rendement supérieur au niveau de "satisfaction") qui permet à une organisation d'adopter des arrangements structurels qui correspondent à ses propres préférences (versus la "Qualité d'ajustement" dictée par la théorie de la contingence), même à un coût administratif supplémentaire (Page 11). Selon Cohen, March, et Olsen (1972), le «slack» est "La différence entre les ressources de l'organisation et la combinaison des demandes basé sur cela "(page12), selon Mars et Olsen (1976) le «slack» est "la différence entre les ressources existantes et les demandes activées" (page 87), tandis que Dimick et Murray (1978) le considèrent comme «Les ressources qu'une organisation a acquis qui ne sont pas engagées dans une dépense nécessaire. ». Essentiellement, ce sont des ressources qui peuvent être utilisées de manière discrétionnaire (Page 616). Cyert et March (1963) ont suggéré l'opération suivante : «slack» = la variation par rapport à la moyenne des organisations basée sur: ROE, ROTA, les ventes nettes et le bénéfice brut en pourcentage des ventes, March (1979) a déclaré: «Puisque les organisations n'optimisent pas toujours, elles accumulent des ressources de réserve et des opportunités inexploitées qui deviennent alors un amortisseur contre les

crises. Bien que l'amortisseur ne soit pas nécessairement prévu, le «slack» produit une réduction de la performance pendant les bonnes périodes et l'amélioration de cette dernière pendant les mauvaises périodes (Stanford GSB, page 17). Cette définition joue trois rôles. En premier lieu, l'appellation donnée par March (1979) « les ressources de réserve » préviennent les entreprises,-avec des lésions-, de se briser face à une vague d'activité. Cyert et March indiquent que "dans la théorie économique conventionnelle, le «slack» est nul" (1963, page37). Mais cette représentation d'une entreprise est vue par non seulement les cadres praticiens mais aussi par les chercheurs en organisation comme irréaliste. En effet, toute organisation sans amortisseurs internes rencontrera des perturbations.
Dans le deuxième et le troisième rôle, le «slack» est un agent du Top management dans l'initiation et l'exécution des changements stratégiques. Dans ce cas, le «slack» est la ressource qui permet à une organisation de s'adapter à la fois aux changements bruts dans l'environnement externe avec un traumatisme minimal et d'expérimenter de nouvelles postures par rapport à cet environnement, soit par l'introduction de nouveaux produits, soit par des innovations dans le style de gestion. Ainsi, le «slack» est traité parfois comme étant un élément qui suit et favorise le succès, et parfois comme un une analogie de l'inefficacité. Pour éviter toute confusion, une organisation peut être à la fois "réussie" (Ou efficace) et inefficace en même temps. Les entreprises commerciales ayant beaucoup de «slack» seront moins "efficaces" par définition. Mais elles pourraient aussi être plus efficaces (et éventuellement plus rentable).

Le «slack» organisationnel en tant que facilitateur du comportement stratégique

Dans cette section, nous examinerons trois différents phénomènes organisationnels qui sont des dérivés du «slack». D'une part, le «slack» peut fournir des ressources du comportement créatif; d'autre part, il peut aussi offrir la possibilité de s'engager dans deux types de comportements de non-optimisation.

Le « Slack » : En tant que facilitateur du comportement créatif

Considérer le «slack» comme une ressource en excès par rapport à ce qui est requis pour le fonctionnement normal et efficace d'une organisation, permet à cette dernière d'interagir ou de rivaliser dans son environnement plus courageusement. C'est-à-dire, si le «slack» est produit, l'organisation peut littéralement se permettre d'expérimenter de nouvelles stratégies en introduisant de nouveaux produits, ou en accédant à de nouveaux marchés, etc (Hambrick et Snow, 1977). De même, Cyert et March se sont appuyés sur le concept du «slack» pour expliquer pourquoi les entreprises réussies introduisent des innovations. Leur théorie générale du comportement de la société prévoit que des sociétés infructueuses feront de l'innovation (l'échec incite la recherche d'alternatives qui mènent à de nouvelles solutions pour les problèmes organisationnels), mais ils ont été confrontés à des données empiriques qui n'ont pas soutenu l'hypothèse de l'innovation face à l'adversité (1963, page278). Par conséquent, ils ont modifié la théorie en réintroduisant le «slack» dans ce nouveau rôle. Le succès multiplie le «slack», qui réduit la pénurie et fournit une source de fonds pour les innovations qui ne seraient pas d'habitude approuvées face à la pénurie. Ainsi, l'une des fonctions stratégiques du «slack» organisationnel est de fournir des ressources pour l'expérimentation créative et innovante.

En tant que facilitateur d'un comportement sous-optimal

Herbert Simon (1957) a été parmi les premiers à explorer les implications administratives des limites cognitives humaines à la rationalité. La rationalité limitée que ce soit au niveau individuel ou organisationnel aboutit à satisfaire plutôt qu'à optimiser le comportement décisionnel, dans lequel, au lieu d'attendre un inventaire exhaustif des décisions alternatives à être rassemblées, la première alternative faisable est choisie. Satisfaire signifie que l'on décide probablement avant que la solution optimale ne soit produite, ayant pour résultat un comportement sous-optimal. Le «slack» permet une réduction des critères selon lesquels on considère une alternative "faisable". L'argument de non-optimisation s'est appuyé jusqu'ici sur le «slack» comme un assouplissement dans le processus de recherche; cette relaxation limitera les alternatives stratégiques considérées par l'organisation. Des principes d'optimisation seront également sacrifiés par une autre forme de comportement stratégique facilité par le «slack», c'est-à-dire lorsque la coalition dominante choisit de consommer le «slack» par une réduction de ses aspirations de performance. C'est le point central de l'argumentation présentée par John Child. Ainsi, une fois la performance organisationnelle dépasse un certain niveau de satisfaction, le groupe décisionnel peut considérer que la marge d'excédent leur permet d'adopter des arrangements structurels qui s'accordent mieux avec leurs propres préférences qu'avec des considérations économiques (1972, page 11).

Le « Slack » : En tant que promoteur de l'activité politique

Comme pour de nombreux concepts qui n'ont pas résisté à l'examen empirique, il y a eu deux hypothèses opposées et avancées pour expliquer le comportement politique comme une fonction du

«slack». D'un côté, Cyert et March soutiennent que les ressources du «slack» servent à réduire l'activité politique parce qu'avec plus de ressources circulées, il y'a moins de conflit d'intérêts dans le processus d'attribution de ressource, et donc moins de besoin de négocier. Inversement, "lorsque l'environnement devient moins favorable, …la pénurie de ressources apporte de nouvelles négociations " (Page 38). Plus récemment, Moch et Pondy observent dans leur analyse que quand les ressources ne sont pas disponibles, les processus de décision peuvent changer considérablement. Contrairement, Astley (1978) propose une théorie politique des organisations dans laquelle le «slack» engendré par la réussite organisationnelle offre une occasion d'autopromotion aux managers, du fait qu'ils s'engagent dans des comportements politiques dans le but d'en saisir plus qu'une part équitable. De ce point de vue, lorsqu'un surplus est soudainement généré, il faut du temps avant que les ressources ne soient assimilées dans la conception technique de l'organisation. Un résumé de cette discussion est présenté dans la fig.3.).

	Innovation	Satisfaisant	Politiques
Auteurs et concepts	Expérimentation avec de nouvelles stratégies «Hambrick et Snow 1977 » Fonds pour l'innovation « Cyert et March 1963 »	Recherche limitée « Simon, 1957 : March et Simon 1958 »	Activité de négociation « Cyert et March 1963 » Auto-promotion, conflit et coalition « Astley 1978 »
Opération	Nouveaux produits Nouveaux marchés Nouveaux processus Recherche et développement et étude de marché	Recherche de temps Recherche d'équipe Nombre d'alternatives générées ou considérées	Nouvelle injection de ressource et distribution subséquente Conflits politiques entre les managers Formation d'alliance
Unité d'analyse	Organisation	Organisation ou équipe du 'Top management'	Organisation ou équipe du 'Top management'
Source de données	Entretien archivistique	Entretien	Entretien archivistique Questionnaire
Mesure	Longitudinal : Produits, clients, régions $: Statique	Longitudinal : Temps $ Processus	Longitudinal : $ Comportement

$: Mesuré en termes de valeur monétaire

Figure 3. *Le «slack» en tant que facilitateur du comportement stratégique (Bourgeois, 1981)*

En s'appuyant sur les documents financiers publics, on pourrait identifier des indicateurs de substitution qui permettraient aux chercheurs de détecter et de différencier entre les «slack-gagnants » et les «slack-perdants » :

Mesures relatives versus mesures absolues

Les termes qui viennent d'être introduits («gagnants» et «perdants») sont descriptifs d'un état organisationnel par rapport à un état précédent. C'est parce que les mesures proposées ici sont relatives plutôt qu'absolues, il y a trois raisons pour ceci :

Premièrement, une raison théorique: Deux des comportements stratégiques mentionnés ci-dessus (novateurs et politiques) sont des résultats ou des réactions à l'injection ou à la perte du «slack», non pas à sa seule présence. La deuxième raison est méthodologique : Elle pourrait être plus valide pour tracer les changements du comportement de plusieurs organismes liés à la variation du «slack» que pour adopter une approche transversale en comparant les comportements des organisations ayant différents niveaux absolus de «slack». La troisième raison est opérationnelle: la plupart des statistiques financières suggérées comme mesures ici n'ont aucun sens isolément. En effet, les données de rapport annuel montrent l'état des affaires d'une entreprise comme enregistré un jour particulier de l'année. Aucun analyste financier de bonne réputation ne ferait un jugement basé sur des statistiques, mais insisterait

plutôt sur les tendances. En second lieu, plusieurs indicateurs suggérés vont souvent varier ou s'équilibreront. Autrement dit, la réduction de certains éléments du bilan ou du compte de résultat s'accompagne d'augmentation de d'autres.

Sources internes versus sources externes

Selon Bourgeois (1981), les mesures permettront de tirer parti de deux sources de «slack», telles qu'elles peuvent apparaître dans les données publiques: celles créées par les actions managériales et celles mises à disposition par l'environnement (facteurs externes à l'entreprise). Les directions peuvent créer leur propre «slack» par des actions délibérées. Pour paraphraser Cyert et March postulent que «le succès engendre le «slack»», ainsi la performance efficace de l'entreprise conduit à des profits. La mesure à laquelle ces bénéfices, à leur tour, sont distribués aux actionnaires et / ou aux gestionnaires (par le biais de primes) plutôt que «réinvesti» est une question de politique de gestion qui sera reflétée dans le bilan comme un changement dans les bénéfices non répartis (RE) et des paiements de dividende (DP). En outre, une augmentation des frais généraux et administratifs (G & A) indiquerait l'injection de la gestion du «slack» dans le système en investissant dans plus de frais généraux. Ainsi, un ensemble de mesures serait des changements dans les bénéfices non répartis, des changements dans le taux de versement de dividendes, et des changements de dépenses administratives. Les autres éléments du bilan gérés sont le fonds de roulement et la dette. Dans la mesure où le fonds de roulement (WC) augmente à un rythme plus rapide que l'augmentation correspondante des ventes (les analystes financiers projettent d'habitude des besoins de fonds de roulement en pourcentage constant de ventes), il y a des liquidités supérieures à celles nécessaires pour soutenir un niveau donné d'activité (ventes). En ce qui concerne la dette, dans la mesure où elle diminue complètement ou par rapport aux capitaux propres (ratio D / E), les obligations de paiement d'intérêts futures sont réduites. Cela nous amène à une réflexion sur les indicateurs des sources externes de «slack». Dans la mesure où le pouvoir d'emprunt d'une organisation (son potentiel d'injecter de nouvelles ressources financières) est accru, elle est assise sur une plus grande marge de «slack». Tandis que le ratio D/E devrait aussi être exploité, les changements dans le degré de solvabilité (CR) de l'entreprise reflèteront la capacité de l'organisation à emprunter ainsi que son coût d'emprunt. En outre, les variations de l'écart entre le taux d'intérêt payé sur les prêts à court terme et le taux préférentiel de prêt (I / P) indiqueront dans quelle mesure l'organisation reçoit des fonds relativement moins chers ou plus chers. En conclusion, les changements de cours des actions de l'entreprise/ratio des bénéfices (ajusté en fonction des écarts, des dividendes en actions, etc.) devraient signaler des changements dans la capacité de l'entreprise à générer des fonds provenant des sources de capitaux propres.

Ainsi, nous allons-nous basé dans nos travaux empiriques futures aux relations montrées dans la fig. 4. Ci-dessous pour indiquer les augmentations au niveau du «slack» organisationnel (Bourgois, 1981).

Symbole	Indicateur	Signe prévu
RE	Bénéfices non répartis	+
DP	Versement de dividende	-
G&A	Frais général et administratif	+
WC/S	Fonds de roulement en pourcentage de ventes	+
D/E	Dette en pourcentage de capitaux propres	-
CR	Le degré de solvabilité	+
I/P	Intérêt de prêt à court terme comparé au taux préférentiel de prêt	-
P/E	Prix/Ratio des bénéfices	+

Figure 4. *Indicateurs des augmentations du « slack» organisationnel*

Le signe positif signifie qu'une augmentation de l'indicateur devrait signaler une augmentation correspondante de «slack». Le signe négatif signifie qu'une diminution de l'indicateur devrait signaler une augmentation de «slack».

La logistique inverse et la théorie du «slack» organisationnel :

Certaines mesures du «slack» organisationnel augmentent les chances de mettre en œuvre de tels programmes. Cependant, l'ampleur et la signification du «slack» organisationnel dépendent essentiellement de la mesure utilisée. Ces différences peuvent être expliquées en tenant compte de la nature multidimensionnelle du concept et de la difficulté résultante en choisissant une mesure précise

(Dutta et al, 2005). Les fonds économiques sont vitaux pour le développement des systèmes de la logistique inverse. Estèe Lauder, par exemple, avait besoin de 1,3 millions de Dollars pour son système de logistique inverse de scanners, des outils d'affaires et de la centrale de données (Caldwell, 1999).
Le concept du «slack» organisationnel semble particulièrement approprié aux systèmes de la logistique inverse. Ces systèmes exigent du travail, du temps, du matériel, des machines et des services externes de l'organisation. De nouvelles technologies, techniques, transports et systèmes d'information peuvent également être nécessaires pour lancer le programme. En conséquence, cette étude prévoit qu'à mesure que le «slack» organisationnel augmentera et que les ressources pour la logistique inverse seront plus abondantes, la probabilité de mise en œuvre de ces activités augmentera aussi.

9.2. Le modèle de José Álvarez-Gil, Pascual Berrone, F. Javier Husillos, Nora Lado :

José Álvarez-Gil, et autres. (2007) utilisent quatre indicateurs du «slack» organisationnel, tirés d'études antérieures (Bourgeois, 1981, Hambrick et autres, 1996, Singh, 1986). Leur étude a évalué les capacités des entreprises à mettre en œuvre des programmes de logistique inverse. En ce qui concerne les états financiers, l'étude identifie les indicateurs suivants: Le fond de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires, l'endettement en pourcentage des capitaux propres, les frais généraux et administratifs en pourcentage des ventes et le résultat net. L'étude suppose que toutes ces mesures auront un effet positif sur la probabilité de mise en œuvre de la logistique inverse, à l'exception de la dette en pourcentage des capitaux propres, pour laquelle l'étude prévoit un signe négatif. L'étude utilise des données basées sur des moyennes sur deux ans avant le moment où le questionnaire a eu lieu, soit 2002-2003.
Les résultats montrent que 28% des entreprises dans l'échantillon ont mis en place un système formel de la logistique inverse. Deux des mesures du «slack» organisationnel (dépenses / ventes et bénéfice net) ont le signe comme prévu, mais sont négligeables. Les deux autres mesures ont des signes opposés comme prévus mais elles sont également insignifiantes. L'étude montre que la taille de l'entreprise a un impact positif mais mineur sur la probabilité d'implantation de la logistique inverse, cependant les résultats financiers ont un impact négatif sur cette possibilité ce qui suggère que la logistique inverse pourrai être mis en place après une période de pauvre performance économique.

Le modèle proposé dans cet article suit celui proposé dans les travaux de Bourgeois (1981), en se basant ainsi sur les indicateurs suivant :

- Le fond de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires
- L'endettement en pourcentage des capitaux propres
- Les frais généraux et administratifs en pourcentage des ventes
- Le résultat net

Nous allons suivre et utiliser le modèle de José Álvarez-Gil, et autres. (2007) cité précédemment.
En conséquence, cette étude s'attend à ce que, à mesure que le «slack» organisationnel augmente et que les ressources de la logistique inverse sont plus abondantes, la probabilité de mise en œuvre de ces activités augmente. Cette idée est représentée par l'hypothèse suivante:
Hypothèse 2 : *Le «slack» organisationnel a une influence positive sur la probabilité que les entreprises mettent en œuvre les systèmes de la logistique inverse.*

10. Méthodologie:

"A l'aide de ces sciences expérimentales actives, l'homme devient un inventeur de phénomènes, un véritable contremaître de la création". Claude BERNARD
Nous allons suivre le paradigme de Churchill (1979) post-positivisme aménagé, dont le choix épistémologique est l'hypothético déductive, qui permet l'adoption d'un processus de réflexion qui tente de dégager une explication causale d'un phénomène. Notre démarche épistémologique présente des propositions hypothétiques pour en déduire des conséquences logiques, ainsi notre recherche sera structurée en deux parties :
Dans un premier temps nous allons réaliser une revue de littérature traitant des aspects théoriques et conceptuels de notre travail (Etat de l'art), elle permet de faire émerger des hypothèses de recherche et un modèle conceptuel qui nous permettra de sélectionner nos variables et débuter notre étude empirique basée sur une enquête par questionnaire, qui consiste à connecter le théorique au terrain. Le questionnaire de notre recherche sera élaboré à partir d'une synthèse de recherches antérieures sur notre sujet, à chaque variable de notre modèle est attribué un ensemble d'items issus de la littérature,

bien évidemment des modifications seront apportées à chaque items retenus dans le but de les ajuster au contexte, notre mesure et de type questionnaire à échelles multi-items.

Discussion et Conclusion

Le modèle que nous avons présenté dans cette étude est un outil théorique et conceptuel, qui aide à analyser l'exécution des activités de la logistique inverse. Pour déterminer correctement l'implémentation de la logistique inverse, l'aspect managérial et les facteurs environnementaux devraient aussi être pris en considération.

Cependant, il n'y a aucune réponse à ce qui va arriver si deux parties prenantes avaient des intérêts opposés. Notre modèle ne fournit pas de réponse à ce dilemme.

En dépit de ces limites, nous sommes d'accord avec Mitchell, et Al (1997) quand ils déclarent que la théorie des parties prenantes « tient la clé sur une gestion plus efficace et sur une théorie plus utile et plus complète de l'entreprise au sein de la société » (P. 880)

En conclusion, nous espérons avoir fourni des arguments théoriques à une discipline très pragmatique telle que la gestion d'activités (opérations), suivant la théorie des parties prenantes et du «slack» organisationnel.

Bibliographie

Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999, Oct). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. Academy of Management Journal, 42(5), 507-525.

Álvarez-Gil MJ, Berrone P, Husillos FJ, Lado N. 2007. Reverse logistics, stakeholders' influence, "organizational slack", and managers' posture. Journal of Business Research 60(5): 463–473.

Barry Berman, "Planning for the Inevitable Product Recall," Business Horizons, 42, no. 2 (1999): ppage 67-79; Tim Minahan, "Manufacturers Take Aim at End of the Supply Chain," Purchasing, 124, no. 6 (1998): page 111.

Bourgeois III LJ. On the measurement of «slack». Acad Manage Rev 1981;6(1):29–39.

Bruce Caldwell, "Reverse Logistics," InformationWeek, no. 729 (1998): page 39-43; Toby E. Gooley, "Reverse Logistics," Logistics Management and Distribution, 37, no. 6 (1998): page 49-53.

C.P. Pappis, E.D. Stavros, and G. Tsoulfas. Reverse logistics and environmental management. In R. Dekker, K. Inderfurth, L. van Wassenhove, and M. Fleischmann, editors, Quantitative Approaches to Reverse Logistics, chapter 14. Springer, 2003.

Clyde E. Witt, "Reverse Logistics at BMG; Supply Chain Flow Supplement," Transportation and Distribution, 53, no. 8 (1998): page scf10-scf12.

Dale S. Rogers and Ronald S. Tibben-Lembke, Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices, (Reverse Logistics Executive Council, 1998).

Daugherty PJ, Autry CW, Ellinger AR. Reverse logistics: the relationship between resource commitment and program performance. J Bus Logist 2001; 22(1) : 107-23.

Edward J. Marien, "Reverse Logistics as Competitive Strategy," Supply Chain Management Review, 14, no. 1 (1998): page 43-52.

Greg Raimer, "In Reverse." Materials Management and Distribution, 12, no. 3 (1997): ppage 12-13.

Helen L. Richardson, "Develop an Environmental Advantage; Distribution Management and Logistics Planning," Transportation and Distribution, 35, no. 8 (1994): page 44.

James R. Stock, Development and Implementation of Reverse Logistics Programs, (Council of Logistics Management, 1998).

John T. Mentzer, and K.B. Kahn, "A Framework of Logistics Research," Journal of Business Logistics, 16, no. 2 (1995): ppage 232-43; James R. Stock, "The Social Sciences and Logistics: Some Suggestions for Future Exploration," Journal of Marketing Theory and Practice, 4, no. 1 (1996): page 1-25.

Marshall L. Fisher, "What Is The Right Supply Chain For Your Product?" Harvard Business Review, 75, no. 2 (1997): page 105-116; Charles C. Poirer, Advanced Supply Chain Management– How to Build a Sustained Competitive Advantage, Berett-Koehler Publishers, San Francisco, 1999; Theodore PAGE Stank, Patricia J. Daugherty, and Alexander E. Ellinger, "Pulling Customers Closer Through Logistics Service," Business Horizons, 41, no. 5 (1998): ppage 74-80.

P. Beullens, L. N. van Wassenhove, and D. van Oudheusden. Collection and vehicle routing issues in reverse logistics. In R. Dekker, K. Inderfurth, L. van Wassenhove, and M. Fleischmann, editors, Quantitative Approaches to Reverse Logistics, chapter 5. Springer, 2003.

Rodney Moore. (2006). "Reverse logistics: The least used differentiator." RL magazine.

Tom Andel, “Reverse Logistics: A Second Chance to Profit,” Transportation and Distribution, 38, no. 7 (1997): page 81-86; Patrick M. Byrne, and Alison Deeb, “Logistics Will Meet the “Green” Challenge,” Transportation and Distribution, 34, no. 2 (1993): page 33-37; Craig R. Carter and Lisa Ellram, “Reverse Logistics: A Review of the Literature and Framework for Future Investigation,” Journal of Business Logistics, 19, no. 1 (1998): page 85-102; Herb Shear, “Reverse Logistics: An Issue of Bottom-line Performance,” Chain Store Age, 73, no. 1 (1997): page 224.

PEUT-ON PARLER D'UN PLAFONNEMENT DES CARRIÈRES DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS AU MAROC? ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Ahmed MAGHNI
HDR Université Abdelmalek Essaâdi, CED : Droit, Economie et Développement durable, Ecole de formation : ENCG Tanger, Laboratoire de recherche : Stratégies, Management et Gouvernance
MAROC
maghn.med@gmail.com

Ghita TAOUSSI
MAROCDoctorante en Sciences de Gestion
Université Abdelmalek Essaâdi, CED : Droit, Economie et Développement durable, Ecole de formation : ENCG Tanger, Laboratoire de recherche : Stratégies, Management et Gouvernance
taoussighita@gmail.com

Résumé :
L'université marocaine a fait l'objet de réformes multiples et successives, dont la finalité annoncée reste l'amélioration de l'équité, la qualité des prestations et la promotion. Le diagnostic réalisé par l'instance nationale d'évaluation concernant la mise en œuvre de la charte nationale d'éducation, de formation et de recherche scientifique révèle, entre autres, des dysfonctionnements majeurs tant au niveau du rendement interne qu'externe de l'université marocaine. Une question s'impose alors: pourquoi les réformes n'ont pas abouti aux résultats escomptés? A cette question, le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSERS) apporte une vision stratégique à l'horizon 2030 et des leviers d'actions. Le rapport publié par le CSERS ne manque pas de consacrer un levier, le neuvième, à la gestion de la carrière professionnelle des enseignants-chercheurs, entant que "corps capital de l'école" et leur reconnaît à l'occasion un traitement particulier à travers une meilleure gestion de leur carrière.
Notre communication s'inscrit dans ce cadre, et a pour objectif de répondre à quelques questionnements qui nous semblent légitimes : au-delà du discours combien novateur du CSERS, peut-on parler encore d'un profil de carrière unique de l'enseignant-chercheur ? Ne s'agit-il pas de plusieurs profils ? Peut-on parler de plafonnement de carrière des enseignants- chercheurs ? Si oui, quels en sont les événements déclencheurs, les facteurs déterminants et leurs effets sur le moral des enseignants-chercheurs, et leurs comportements au travail ?
Pour répondre à ces questionnements, nous avons invité des enseignants-chercheurs appartenant à des champs disciplinaires variés, avec des grades variés, des hommes et des femmes, d'origines disparates, à s'exprimer. Nous avons procédé par la suite à une analyse de leur récit de vie de manière verticale et horizontale.
Le texte de la communication permettra de revenir en détail sur les principales conclusions de notre étude.

Mots-clés *: Plafonnement de carrière, université publique, enseignants-chercheurs, courant interprétatif, étude exploratoire hybride, résultats intermédiaires.*

Abstract
The Moroccan university has been the subject of multiple and successive reforms, the announced aim of which is to improve equity, quality of services and promotion. The diagnosis realized by the national authority of evaluation concerning the implementation of the educational national charter, the training and the scientific research reveals, among others, major dysfunctions both in terms of internal and

external performance of the Moroccan university. A question is then imperative: why the reforms did not end in expected results? To this end, the Higher Council for Education, Training and Scientific Research (CSERS) provides a strategic vision for 2030 and levers for action. The report published by the CSERS does not miss to dedicate a lever, the ninth, to the management of the professional career of the teachers-researchers, grafting that "major body of the school " and recognizes them occasionally a particular processing through a better management of their career.
Our communication joins in this context, and aims to answer some questions that seem to us legitimate: Beyond the speech how much innovator of the CSERS, can we speak still about a unique career profile of the teacher-researcher? Are not there several profiles? Can we speak about the career capping of the teachers-researchers? If so, what are the triggering events, the determinants and their effects on the morale of teachers-researchers and their behavior at work?
To answer these questions, we invited teachers and researchers from diverse disciplinary fields, with varying degrees, men and women of disparate origins to express themselves. We then proceeded to an analysis of narrative of life in a vertical and horizontal way.
The text of the communication will allow returning in detail on the main conclusions of our study.
Key words: *Career capping, public university, teacher-researchers, interpretative current, hybrid exploratory study, intermediate results.*

Introduction générale

Dans tout secteur d'activité, privé ou public, la gestion de carrière représente un souci primordial pour les salariés. Ceux-ci ont besoin d'être satisfaits des conditions de leur évolution.
Il est évident que le professeur de l'enseignement supérieur ne fait pas l'exception. Celui-ci joue un rôle déterminant dans la réussite des étudiants, la compétitivité de l'université à l'échelle nationale et internationale et le développement socioéconomique du pays. Hors on ne peut pas donner ce qu'on manque. La bonne gestion de son parcours professionnel est donc nécessaire. Qui se charge de cette gestion ?
L'université doit se baser sur des dispositifs réglementaires et des stratégies adaptées à ses caractéristiques en tant qu'organisation publique. La gouvernance dans la gestion des ressources humaines est un concept de plus en plus présent dans les discours des acteurs responsables. Qu'en est-t-il de la réalité et des pratiques ?
Un audit des états des lieux s'avère utile. Cet audit vise particulièrement l'évaluation de la conformité des pratiques de l'université marocaine aux lois et règlements et au bon fonctionnement des processus en vigueur de la gestion des carrières du corps professoral.
C'est dans cette vision que s'inscrit l'un de nos objectifs de recherche. Nous nous intéressons à apprécier les perceptions des enseignants-chercheurs sur leurs carrières professionnelles, notamment, le plafonnement.
Cette contribution sera présentée en deux parties. Tout d'abord, nous allons exposer les repères de la revue de littérature et le cadre théorique de notre recherche. Puis, le contexte et la problématique de l'étude, particulièrement au niveau de l'avancement des enseignants-chercheurs marocains. Ensuite, nous présenterons la méthodologie adoptée et les étapes de déroulement de l'exploration et nous allons enfin communiquer les premiers résultats auxquels nous sommes parvenus.

1. Repères sur la revue de littérature

Cette partie est consacrée à la présentation de l'ensemble des modèles et théories associés à la carrière, aussi bien que, les fondamentaux de notre contexte d'étude.

1.1. Repères théoriques

Nous nous sommes basés sur plusieurs apports théoriques portant sur la carrière à savoir, la théorie des ancres de carrière, la théorie de succès de carrière, les modèles de développement d'une carrière et les modèles du phénomène du plafonnement.

Les formes de carrière

- **La carrière traditionnelle :** poursuivie dans la limite d'une seule organisation **(Cerdin J.L., 2000),** elle se caractérise par la progression de l'individu dans la hiérarchie organisationnelle.
- **La carrière protéenne :** cette forme est apparue suite au phénomène de l'externalisation qui rend l'avancement de carrière difficile, elle est menée par l'individu lui-même, dont le but est la réussite et l'accomplissement de soi. **(Hall D.T. 1996).**

- **Les carrières nomades :** hors limite d'une seule organisation **(Cerdin J.L., 2000)**, elles reposent sur l'idée que les carrières ne sont plus contraintes par les frontières d'une seule entreprise. S'appuyant sur la notion de mobilité inter-organisationnelle et géographique. **(Cadin, L.1997)**, elle est définit comme une série d'expériences de travail et d'apprentissages personnels qui se produisent tout au long de la vie **(Bujold C. et Gingras M., 2001).**

Les modèles de carrière

Les étapes de la carrière font partie de la psychologie de travail, car les attentes des individus évoluent durant la vie professionnelle.
S'appuyant sur les théories du développement des carrières, (**Hall, 1976)** propose un modèle prenant fortement en compte l'âge de l'individu. Selon l'auteur, la carrière est « une succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités liées à son travail tout au long de sa vie ».
Dans la lignée des travaux de **Super (1957, 1990),** la carrière est découpée en quatre grandes étapes. D'abord, l'exploration (14-24 ans): dans laquelle l'individu cherche à se spécifier et participe aux plusieurs formations pour pouvoir sécuriser sa position au sein de son domaine. Ensuite, l'établissement (25-44 ans): dans cette étape trois caractéristiques décrivent la personne qui sont la stabilité, la consolidation et l'avancement. Puis, la maintenance (44-65 ans) : cette étape pourra être associée au plafonnement des carrières ou au changement du domaine professionnel et l'individu recycle et repasse la période d'exploration et d'établissement et enfin le désengagement (après les 65ans) : l'individu dans cette dernière phase ralentit le rythme de travail et prépare à la retraite.

Les ancres de carrière

Dans le modèle de **(Schein, 1978)** dédié au choix de la carrière dans une approche traditionnelle dont l'hypothèse principale est que si les individus sont en adéquation avec leur ancre de carrière et leur environnement de travail, alors la probabilité qu'ils atteignent un certain niveau de résultats de carrière est élevée. En **1990 Schein** décidait que l'individu ne peut pas posséder que d'une seule ancre de carrière et le manque d'appariement entre le profil de l'individu et son organisation vont entraîner à des résultats négatifs (changement d'emploi et faible réussite).

Ancre de carrière	Définitions
Ancre managériale	Compétences dans les activités liées au management.
Ancre technique	Motivation de travailler dans un champ de fonction bien précis.
Ancre sécurité /stabilité	Une organisation qui assure une stabilité sur le long terme et une sécurité au travail.
L'esprit d'entreprise	Le plaisir de créer des choses nouvelles.
L'autonomie/indépendance	Supporter les contraintes de travail.
Ancre Défi	S'engager dans des activités de Challenge
Ancre service/dévouement	Apporter l'aide et services à autres personnes
Ancre mode de vie	Equilibre entre la vie privée et la vie professionnelle

Tableau 6 : Adapté des ancres de carrière d'Edgar Schein

Le succès de carrière

D'abord, **Hall, en 1996** dans ces premiers travaux de la carrière trouvait que les carrières dites alternatives contribuent à changer les perceptions de l'individu en termes d'attentes et engendrent la redéfinition du succès de carrière en envisageant l'individu à travers trois composantes individuelle, familiale et sociale et qu'il est mesuré selon trois critères qui sont : l'avancement hiérarchique, l'accomplissement identitaire (expériences et rôles tenus), les attitudes (la satisfaction et l'implication) et la capacité d'adaptation (**Hall (1976)**.
Puis, autres auteurs trouvaient que, le succès de carrière fait référence à l'évaluation des réalisations de l'individu dans le cadre de ses expériences de travail, se mesure comme la progression de l'individu dans la hiérarchie organisationnelle autour d'une relation d'emploi à long terme avec l'entreprise **(Judge & et al. 1995).** Pour **Feldman et Bolino**, le succès de carrière peut être mesuré par les critères de satisfaction au travail, la satisfaction dans la carrière et dans la vie en général.

Enfin, (**Derr, 1986)** a présenté une théorie portant sur cinq orientations de la réussite de carrière de l'individu, qui sont : l'obtention de l'avancement, de la sécurité, de la liberté, des hautes simulations et l'obtention de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.

Le plafonnement des carrières

La littérature en gestion des ressources humaines avance depuis plusieurs années que le sentiment de plafonnement de carrière serait parmi les effets primordiaux des nombreux changements apparus dans l'environnement des organisations. Menace concrète à l'accroissement de plusieurs facteurs de développement. (**Lemire, L & Rouillard, C, 2003**). Alors, le plafonnement des carrières, de quoi s'agit-il?
Les structures pyramidales des organisations ont toujours présenté moins de possibilités de mobilité à leur sommet qu'à leur niveau intermédiaire **(Wolf, 1983).** Ce phénomène a toutefois été exacerbé par les bouleversements survenus dans l'environnement des organisations au cours des dernières décennies.
L'analyse du plafonnement des carrières a connu un tournant fondamental avec les travaux fondateurs de (**Becker et Strauss, 1956)** portant sur la définition des plafonnés comme étant des personnes figées et qui ne progressent pas. (**Veiga, 1981), (Stout, Slocum et Cron, 1988)** et **(Choy et Savery, 1988)** ont proposé une définition développée de la notion de plafonnement des carrières qui est : l'absence de mouvement à la fois vertical et latéral à l'intérieur de l'organisation. En plus des différentes définitions de plafonnement des carrières avancées par plusieurs auteurs entre les années **(1956-1988),** (**Bardwick, 1986), (Palmero et al., 2001)** ont communiqué une analyse scientifique des formes de plafonnement des carrières (structurel, de contenu et de vie).

Le tableau ci-dessous, expose les différents modèles du plafonnement de carrière selon une approche par profils :

Modèles	**Définitions**
Modèle de Ference et al, (1977)	Porte sur une étude des profils plafonnés au niveau structurel en utilisant une grille potentiel/performance au travail.
Modèle de Kaye B., (1989)	Ce modèle est sous forme d'une typologie des plafonnés par rapport aux actions des organisations et des salariés.
Modèle d'Ettington (1997)	Montre les types de profils des plafonnés en croisant les critères de plafonnement objectif et subjectif.
Modèle de Roger &Tremblay (1999)	Permet une détermination des plafonnés selon quatre indicateurs : la stabilité, le sentiment de plafonnement, le plateau objectif et le plateau subjectif.

Tableau 7: modèles de plafonnement des carrières

1.2. Cadre théorique de recherche

Notre cadre théorique de recherche est originaire d'une revue de littérature approfondie et des modèles déjà testés par des chercheurs au sujet de plafonnement de carrières dans des contextes différents (**Roger & Tremblay., 1995 ; Lemire Louis & Tania Saba., 1997 ; Drucker Gordard & al., 2012**). Ce modèle montre que la relation causale qui existe entre le plafonnement subjectif de carrière et leurs effets sur les comportements des individus, est influencée modérément par un certain nombre de déterminants individuels et organisationnels, ainsi que par la dimension objective du plafonnement de carrière à une approche temporelle, **(Tremblay et Roger, 1994)** orientée vers le passé, le plafonnement de carrière est de rester longtemps dans la même situation sans évoluer (plafonnement objectif) et un sentiment de blocage de ne plus pouvoir évoluer selon une approche orientée vers l'avenir (plafonnement subjectif).
Une situation de plafonnement subjectif, à la fois en termes structurel et de contenu, aurait un impact négatif sur la performance, la satisfaction et l'implication de l'individu **(Nachbagauer & Riedl, 2002).** En gros, le plafonnement de carrière est souvent lié à un manque de satisfaction au travail et à l'égard de la carrière, et aussi une augmentation de l'intention de quitter l'organisation **(Lee, 2003).**

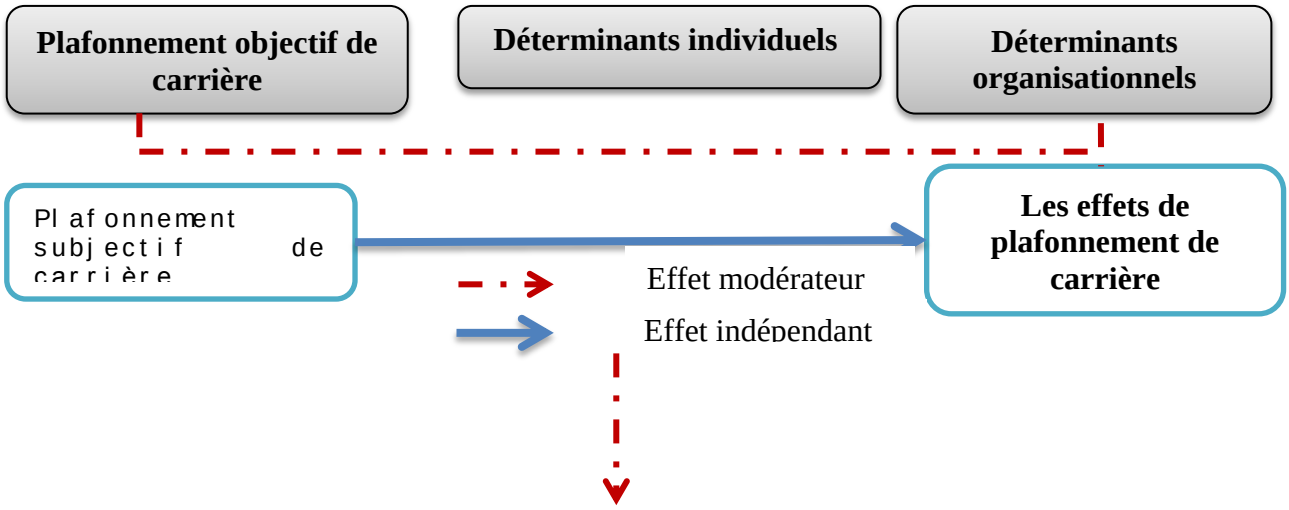


Figure 9: modèle théorique primaire de recherche

Plusieurs chercheurs en sciences de gestion adhèrent l'idée que, les conséquences de ce phénomène sur l'individu, sont associées à un des facteurs appelés ; déterminants de plafonnement des carrières. Ils se répartissent en deux catégories :

1. **Déterminants individuels :** de façon constante, les études empiriques montrent que les salariés plafonnés sont significativement plus âgés que les non plafonnés **(Slocum et al, 1985 ; Savery, 1990 ; Tremblay et Roger, 1995).** La personnalité et le succès de la carrière sont aussi des déterminants de plafonnement, car la volonté de progresser et l'ambition des individus diminuent la probabilité de se retrouver plafonné, (**Tremblay et Roger, 1993)**.
2. **Déterminants organisationnels :** parmi ces déterminants, nous pouvons citer le cadre institutionnel qui a un impact sur la manière dont les individus définissent leur carrière, et sur la manière dont les entreprises organisent la mobilité de leurs salariés, (**Livian, 2004).** Aussi bien que, la structure organisationnelle est un facteur de risque qui peut amener les salariés à se retrouver dans une situation de plafonnement, surtout les organisations dont le mode de fonctionnement est la bureaucratie (**Veiga, 1981) ; (Schein, 1978)**.

2. Problématique & contexte

Cet axe présente les fondements et les dispositifs de la problématique de la carrière de l'enseignant-chercheur marocain.

2.1. Organisation de la carrière bureaucrate

La carrière bureaucratique se caractérise par la progression de l'individu dans la hiérarchie organisationnelle **(Cerdin J.L., 2000)** et poursuivie dans la limite d'une seule organisation. Elle se rapporte à une organisation dans laquelle l'individu peut espérer gravir des échelons hiérarchiques préalablement définis **(Cerdin J.L., 2000).**
Dans ce cadre, la carrière des enseignants-chercheurs se fonde pratiquement sur les principes de la bureaucratie professionnelle, dont le principe organisateur est, l'avancement hiérarchique, qui représente la ressource clé de la carrière universitaire. La procédure de leur avancement est fixée par le conseil responsable sous forme d'un décret[279] portant sur les dispositions statutaires applicables pour leur évolution.

[279] Décret n°2-96-804 du 11 chaoual 1417 (19 février 1997) portant statut particulier du corps des enseignants-chercheurs des établissements de formation des cadres supérieurs.

2.2. Dispositifs d'avancement de l'enseignant chercheur au Maroc

En se référant à **l'article 23 de la loi n° 01-00** portant sur l'organisation de l'enseignement supérieur, la commission scientifique de chaque établissement universitaire est chargée de proposer toutes les mesures concernant le personnel enseignant-chercheur notamment en ce qui concerne leur titularisation, leur avancement et leur discipline. La composition de cette commission, son fonctionnement et les modalités de désignation et d'élection de ses membres sont fixés par voie réglementaire, sous réserve de la parité entre les membres désignés et les membres élus.

D'abord, les professeurs universitaires sont recrutés sur concours d'Etat ouvert dans chaque établissement universitaire, sachant que, le candidat doit être titulaire d'un doctorat ou diplôme équivalent. Le candidat sélectionné commence en tant que professeur assistant stagiaire pendant 2 ans avec le premier échelon du grade « A, » mais, il peut passer au 2e échelon durant cette période. Si le candidat ne fait pas preuve de ses capacités pédagogiques, la durée sera prolongée en 3 ans sans prendre en considération la troisième année dans ses conditions d'avancement. Sans oublier que, dans le cas d'un avis défavorable de la commission d'évaluation du candidat, ce dernier sera soit licencié, soit réintégré dans l'administration s'il occupait déjà un poste.

Puis, l'avancement vers le statut d'un professeur Habilité **(article 17)**, concerne les professeurs assistants couvrant d'une habilitation universitaire et qui ont accédé au moins le 3e échelon du grade « A » ou procurent d'une ancienneté de 4 années dans le poste « PA ».

Enfin, le passage à la dernière catégorie « PES ». Le recrutement du professeur de l'enseignement supérieur **(article 12)** s'effectuait par voie de concours ouvert pour chaque établissement universitaire et dans la limite des postes budgétaires. Actuellement, la procédure a changé **(juillet 2015)** car le passage d'un PH à un PES nécessite un minimum d'ancienneté, en insistant surtout sur la production scientifique est cela pour régler le problème de promotion qui était bloquée depuis **2012.** La nomination du PES se fait sous condition que le professeur a un échelon avec un indice égal ou supérieur à celui de son cadre précédant **(article 13).**

Suite à **l'article 14 du décret** portant sur les conditions d'avancement de l'enseignant-chercheur, ce dernier avance d'un échelon à l'autre chaque deux ans, et d'un grade à l'autre selon des rythmes détaillés ci-dessous :

Rythme exceptionnel	**20%** de l'effectif des candidats inscrits pour l'avancement sont promus à un grade supérieur s'ils disposent de **2 ans** d'ancienneté dans le **3ème échelon** du grade présent.
Rythme rapide	**20%** de l'effectif des candidats inscrits pour l'avancement sont promus à un grade supérieur après **un an** d'ancienneté dans le **4ème échelon** du grade considéré.
Rythme normal	**20%** de l'effectif des candidats inscrits pour l'avancement sont promus à un grade supérieur soit après **2 ans** ou **3 ans** au **4ème** échelon du grade actuel.

Tableau 8: Rythmes d'avancement d'un grade à grade

Les intéressés par l'avancement doivent déposer leurs dossiers qui contiennent des travaux de recherche réalisés et publiés, ainsi que, les activités scientifiques nationales et internationales, les activités pédagogiques et professionnelles chez le chef de leurs établissements. Ces dossiers sont classés par ordre de mérite afin de décider le rythme d'avancement.

2.2. Problématique de l'étude

Faire carrière comme chercheur (ou enseignant-chercheur) suppose, hier comme aujourd'hui, un engagement temporel et subjectif important qu'implique l'intégration dans un champ social, c'est-à-dire un espace de lutte pour l'accès à la reconnaissance scientifique et aux positions valorisées selon des critères et capitaux spécifiques à ce champ, dont la définition constitue un enjeu d'un jeu de pouvoir entre les intervenants (Bourdieu, 1976).

Axe de la charte de la réforme de l'université marocaine « de l'engagement et de la qualité des enseignants dépend le renouveau de l'école », ce qui n'est pas convenable avec les conditions de travail et le statut des enseignants-chercheurs qui fait toujours défaut, car pour renforcer l'engagement du personnel enseignant, il faut une motivation robuste et un statut équitable et des clauses adéquates avec leurs attentes. Ce qui nous mène à poser plusieurs questions concernant la carrière des enseignants chercheurs surtout avec la place essentielle qu'occupe l'enseignant-chercheur en tant qu'acteur dans l'institution publique marocaine, et le rôle du secteur de l'enseignement supérieur comme moteur de développement socioéconomique du pays, ainsi que, le grand intérêt associé actuellement à la carrière professionnelle.

Derrière le discours combien novateur du Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique portant sur une vision stratégique à l'horizon 2030 et des leviers d'actions concernant l'université marocaine. Nous nous retrouvons devant plusieurs questionnements sur la position et la carrière des enseignants-chercheurs qui représente un levier primordial de l'université marocaine :

- Peut-on parler encore d'un profil de carrière unique de l'enseignant-chercheur ? Ne s'agit-il pas de plusieurs profils ?
- Peut-on parler de plafonnement de carrière des enseignants-chercheurs ? Si oui, quels en sont les événements déclencheurs, les facteurs déterminants et leurs effets sur le moral des enseignants-chercheurs, et leurs comportements au travail ?

3. Méthodologie adoptée : exploration hybride

Notre objectif à travers cette étude exploratoire, est d'adapter les variables de notre modèle théorique primaire au contexte universitaire, de préciser la carrière et ses dimensions à travers les mots et les expressions utilisées par les enseignants-chercheurs et d'élaborer des hypothèses relatives aux liens entre ces variables. C'est pour cette raison, nous avons choisi l'exploration hybride qui consiste d'après **Charrerie et Durieux** à procéder par allers retours entre des faits observés et des connaissances théoriques tout au long de la recherche.

3.1 Echantillonnage : choix raisonné

L'échantillonnage est crucial et les échantillons de l'analyse qualitative sont habituellement petits, appartenant au contexte de l'étude et étudiés en profondeur. Nous avons invité des enseignants-chercheurs appartenant à des champs disciplinaires variés, avec des grades variés, des hommes et des femmes, d'origines disparates, à s'exprimer, afin d'explorer le processus de leurs carrières universitaires.

Les cas de notre échantillon étudié se répartissent comme suit :

Genre	***Age***	***Etat matrimoniale***	***Catégorie***	***Champs disciplinaire***
Femmes (4EI) **Hommes (6EI)**	35-40 (1EI) 40-45 (3EI) 45-50 (3EI) 50-55 (2EI) 55-60 (1EI)	Mariés	4 PES 3 PH 3 PA	Sciences de gestion Sciences juridiques Sciences techniques Sciences médicales

Tableau 9: Structure de l'échantillon de la phase exploratoire

3.2 Méthode de collecte des données : récit de vie

Le récit de vie est un entretien narratif au cours duquel un chercheur demande à une personne ci-après dénommée sujet de lui raconter tout ou partie de son expérience vécue**(Bertaux, 2005).** Notre choix pour cette technique a été motivé par le besoin de :

- Assimiler les motivations et les aspirations de carrière des professeurs universitaires et les causes qui orientent leur choix de l'enseignement et la recherche ;
- Comprendre en profondeur leurs attitudes et comportements en matière de carrière ainsi que, la place qu'ils accordent au phénomène de plafonnement dans leur vécu.

L'instrument employé pour cadrer la discussion, même qu'elle est spontanée-est un guide d'entretien axé sur les thèmes suivants

- Expériences professionnelles ;
- Ressenti de l'enseignant chercheur au cours de sa carrière ;
- Evolution et attentes ;
- Plafonnement des carrières ;
- Déterminants du plafonnement des carrières ;
- Effets du plafonnement des carrières.

Ces axes permettent de bien comprendre et décrire le phénomène de plafonnement de carrière.

3.3 Analyse des données collectées : la théorisation ancrée[280]

Nous avons choisi d'effectuer une analyse qualitative des données selon une approche s'inspirant de celle fournie par **Huberman et Miles en 2003,** ils présentent une méthode de recueil et d'analyse concevant les phases de recueil, condensation, présentation et vérification des données.

Conduite des entretiens

Les entretiens individuels ont été conduits en face-à-face. Le but étant d'articuler les discussions aussi bien autour des événements marquants de l'expérience universitaire du professeur, qu'autour les axes de notre guide d'entretien, tout en permettant une expression libre des opinions par le répondant.
Tous les entretiens ont été effectués dans les mêmes conditions situationnelles. Nous avons entamé les entretiens avec la même question de départ et ont eu lieu tous dans les bureaux de travail des enseignants-chercheurs. Ils ont été menées pendant **4** mois (de septembre jusqu'au décembre 2016), la durée de chacun varie entre **35** min et **1h30.** Et par la suite, ils ont été enregistrés sur un support audio.

Retranscription des données

Nous avons procédé dans une première phase, à la retranscription des entretiens d'une façon exhaustive et dactylographiée, tout en conservant le maximum d'informations des énonciations linguistiques et paralinguistiques, afin de les remettre sous un format accessible à l'analyse.
Nous avons élaboré par la suite l'analyse de l'énonciation au niveau des séquences, des propositions et des thèmes.

Analyse séquentielle

L'analyse séquentielle chronologique, permet la visualisation de séquences temporelles dans un ordre chronologique. On s'intéresse souvent à des événements qui se sont déroulés sur une période de temps **(Huberman & Miles, 2003).** Le récit de vie est le mode d'entretien le plus adapté pour assurer la réussite de cette analyse, car, il fait le lien entre le passé, le présent et l'avenir.

- **Description de l'analyse**

Au début, nous avons découpé chaque retranscription d'un entretien en propositions suivant **une analyse logique** du discours, cette analyse est effectuée suivant les modes de raisonnement utilisés par l'interviewé (affirmation, déclaration, jugement, question ou autres). Nous avons mentionné le passage d'un raisonnement à l'autre ou d'une proposition à l'autre par le symbole slash ce qui nous a facilité l'analyse séquentielle thématique et chronologique.
Ensuite, nous avons entamé une analyse horizontale du contenu en répartissant l'entretien en séquences clés montrant les événements marquants qui synchronisent l'élément conflictuel à partir duquel l'enseignant-chercheur a commencé de se retrouver dans une situation de plafonnement de carrière.
Nous avons découpé les évènements en trois phases principales tout en s'intéressant au plafonnement de carrière :
- La première phase est consacrée à l'étape **« avant le plafonnement de carrière ».** Dans cette étape, l'enseignant-chercheur nous communique des informations sur ses études universitaires, ses motifs de choix de l'enseignement et la recherche et son expérience comme débutant en la matière, ainsi que l'avancement de sa carrière universitaire et administrative.
- La deuxième phase concerne **« durant le plafonnement de carrière ».** Cette phase est dédiée aux difficultés rencontrées par l'enseignant-chercheur et les antécédents déterminants du plafonnement, C'est dans cette phase, nous pouvons constater l'évènement catalyseur du blocage de l'individu dans sa carrière.
- La troisième phase traite **« Après le plafonnement de carrière »**. Cette étape explique la perception du professeur universitaire à la fin de sa carrière et sa retraite, ainsi que son auto-évaluation de son succès professionnel. Cette étape nous a parmi de répondre à ces deux questions : est-ce que l'enseignant-chercheur a retrouvé son équilibre pour continuer à évoluer ou non ? Est-ce qu'il a des motivations même avec le sentiment de plafonnement ?
Enfin, nous avons procédé à l'analyse verticale du contenu en élaborant des relevés[281] et des matrices[282] des événements chronologiques des cas appartenant à la même catégorie professionnelle (PA, PH et PES). Le but est de ressortir les évènements convergents et divergents intra-catégories et intra-cas. Ces matrices sont très intéressantes, car, elles nous fournissent un bon croquis sur le vif et le parcours

[280] Mise avant en 1967 par Glaser et Strauss et a été amélioré par Glaser & Corbin en 1998
[281] Il limite les événements majeurs et les forces qui ont provoqué le passage d'un événement à l'autre
[282] Un tableau sur l'analyse d'une chronologie, il est organisé en fonction des cas, des événements et des séquences ajustées aux événements selon un ordre chronologique

universitaire de l'enseignant-chercheur. Par la suite, elles seront utilisées pour la rédaction des comptes rendus sur les profils des participants à l'étude.

- **Résultats : analyse séquentielle**

Ci-dessous les résultats de l'analyse séquentielle verticale par catégorie professionnelle des enseignants-chercheurs qui mettent en lumière la manifestation du phénomène de plafonnement de carrière :

- **Catégorie PES** : le plafonnement objectif correspond dans 3 cas sur 4 à un plafonnement subjectif et le plafonnement subjectif, c'est une cause du plafonnement objectif dans 1 cas sur 4.
- **Catégorie PH :** 1 cas sur 3 se retrouve dans une situation de plafonnement objectif ; un autre cas sur 3, il a un plafonnement subjectif et le troisième ne se retrouve pas dans une situation de plafonnement ni objectif, ni subjectif.
- **Catégorie PA :** dans un cas sur 3, le plafonnement objectif correspond au plafonnement subjectif ; un autre cas sur 3, se retrouve dans une situation de plafonnement subjectif et la dernière personne n'est pas concernée par le phénomène ni en terme objectif, ni subjectif.

Après avoir analysé l'ensemble des matrices élaborées avec une vision événement, nous avons passé à une autre analyse orientée catégorie thématique.

Analyse thématique

Selon **(Bardin, 1977)**, dans son manuel sur l'analyse de contenu**,** l'analyse thématique est transversale, c'est-à-dire qu'elle découpe l'ensemble des entretiens par une grille de catégories projetée sur les contenus. Nous ne tenons pas en compte de la dynamique et de l'organisation, mais de la fréquence des thèmes relevés dans l'ensemble des discours considérés comme données, segmentales et comparables.

- **Description de l'analyse**

Une analyse de contenu permet à lire et à relire un corpus, partie par partie, pour définir le contenu en le codant selon des catégories qui peuvent être créées et progressées au cours de la lecture. En premier lieu, des sens du discours sont catégorisés selon le modèle théorique de départ qui guide le chercheur à travers l'élaboration des grilles d'analyses. En deuxième lieu, intervient une analyse statistique assez simple des éléments centraux de la grille d'analyse : analyse des fréquences.

- **Codification**

La codification est la première étape de l'analyse thématique, elle permet de donner un code aux idées, mots et formules utilisés par les répondants et le sens qu'ils leur donnent. Après une lecture attentive de la transcription, nous avons thématisé ligne par ligne, chaque cas à part, tout en qualifiant les expressions déployées à propos de l'ensemble.

Codes	*Discours*
	Décrivez-moi votre parcours de formation ?
Particularité du parcours de formation	Mon parcours de formation, /**il est assez particulier / il n'est pas académique** pourquoi ?
Choix de la formation par les parents *Objectif préliminaire du travail*	J'ai commencé par médecine /et après je me suis rendu compte que **j'ai fait médecine juste pour mes parents que pour moi-même**/ et donc j'ai arrêté médecine/ parce que j'ai dit **je vais commencer à travailler pour gagner de l'argent**
Nécessité des diplômes	alors j'ai commencé à travailler/ **mais je me suis rendu compte que travailler ça nécessitait aussi de diplôme**, / vous travaillez oui et vous faites de bon travail**, / mais on valorise votre travail aussi au travers les diplômes.**

Tableau 10 : exemple d'une codification d'un extrait du discours

- **Catégorisation**

Une fois la codification est achevée, nous avons dressé une liste des catégories [283]qui ont été formées à partir des codes. La catégorisation, est un outil analytique indispensable qui permet de tirer un sens des données. Contrairement à la codification, dans la phase de la catégorisation, nous avons tenté de raisonner « concept », nous avons essayé de caractériser la carrière selon les variables de notre modèle théorique de départ.

Catégorie	Codes
Valeurs de la fonction publique	➢ ***Code1 :*** exploitation négative de la valeur publique (la liberté). ➢ ***Code2 :*** déception à l'égard de l'institution à cause du non-respect de la mission du service public. ➢ ***Code3:*** le manque d'intérêt général dans l'institution cause le blocage. ➢ ***Code4 :*** le degré d'investissement dans le service public impacte la qualité de travail.

Tableau 11 : exemple d'une catégorisation à partir d'un ensemble des codes

- **Analyse des fréquences**

Dans notre étude, nous nous sommes basés sur deux types de calcul de la fréquence des thèmes à savoir, la fréquence des répondants qui ont prononcé la même catégorie thématique et la fréquence des énoncés du même thème.

D'abord, pour faciliter l'identification du thème abordé dans chaque proposition et le comptage du nombre des énoncés, nous avons accordé une référence numérique à chaque élément[284], nous avons compté le nombre de fois que chaque thème est exprimé par chaque interviewé et pour l'ensemble des répondants.
Ensuite, nous avons dressé une matrice thématique dans laquelle, les lignes représentent l'ensemble des catégories, sous-catégories et sous-sous-catégories et les colonnes les propositions associées à chaque thème pour chaque cas, et cela, dans le but de rendre plus souple la discussion des thèmes.

Enfin, nous avons calculé la moyenne des fréquences, qui signifie le rapport entre la somme des valeurs (le total des fois de prononciation d'un thème) et le nombre des valeurs (le nombre des répondants qui ont prononcé le thème). Le résultat[285], c'est un indicateur de position qui nous a permis de montrer l'importance relative d'une catégorie thématique dans la base des personnes qui ont produit ces énoncés.

L'outil statistique mobilisé pour le déroulement de cette analyse, est ***l'Excel***.

- **Résultats : analyse des fréquences**

Dans notre étude sur la carrière des enseignants-chercheurs, sur un total de **10** entretiens sous forme des récits de vie, **310** séquences ont été codées et catégorisées dans **5** blocs composés de : **25** catégories thématiques, **33** sous-catégories et **6** sous-sous-catégories thématiques. Parmi celles-ci, exactement **30** sont prononcées par l'ensemble des **10** participants à l'étude**.** Le nombre des entretiens où un élément est apparu a varié entre **10/10 (100%)** et **2/10 (20%)**.

En suivant la logique de la moyenne des fréquences, si la catégorie « personnalité » était prononcé avec une moyenne de **31,26** de ces énoncés dans leur discours (autrement dit, le thème personnalité était prononcé en moyenne **31,26** fois par cas), et si la catégorie « compétences » était formulée avec une moyenne de **35,72**, cela veut dire que, la catégorie « compétences » a une signification plus importante que la catégorie « personnalité » pour les répondants concernés.

Le tableau ci-dessous indique la fréquence et la moyenne de fréquence classées par ordre chronologique et par blocs des thèmes : les déterminants individuels **(1926/208,93),** les déterminants

[283] Voir annexe 1 : liste des catégories thématiques, sous-catégories et sous-sous-catégories
[284] Référence numérique des thèmes : voir annexe 1
[285] Voir annexe 1 : manière de calcul de la moyenne de fréquence (exemple du thème : genre)

organisationnels **(1133/123,78)**, les effets du plafonnement de carrière **(1046/110, 31)**, le phénomène du plafonnement **(163/16,3)** et enfin les déterminants environnementaux **(74/15,25).**

Blocs	Fréquence des thèmes (10 cas)	Catégories thématiques	moyenne des fréquences
Déterminants individuels	**1926**	**Choix et caractéristiques du métier**, **carrière**, **personnalité**, **compétences**, genre, conciliation vie privée vie professionnel, justice, parcours de formation	**208,93**
Déterminants organisationnels	**1133**	**Management d'équipe**, **contexte institutionnel**, conditions de travail, structure, culture et religion, **pratiques RH**, valeurs de la fonction de l'enseignement supérieur, champ disciplinaire	**123,78**
Effets	**1046**	Santé au travail, performance universitaire, intentions de retrait, engagement, **satisfaction**, **motivation**	**110,31**
Plafonnement des carrières	**163**	**Plafonnement des carrières en générale**, *plafonnement objectif, plafonnement subjectif*	**16,3**
Déterminants environnementaux	**74**	Environnement socioéconomique et technologique, vieillissement de la population	**15,25**

Tableau 12: résultats de l'analyse des fréquences par bloc des thèmes

En se référant aux résultats de l'analyse des fréquences, les **10** premières catégories thématiques centrales[286] parmi les **25** sont les suivantes[287] : carrière **(624/62,4)** ; compétences **(348/35,72)**[288] ; management d'équipe **(302/33,6)** ; satisfaction-insatisfaction **(298/33,11)** ; personnalité **(284/31,26)** ; motivation-démotivation **(297/29,7)** ; choix et caractéristiques du métier **(254/25,4)** ; pratiques RH **(171/19,85)** ; contexte institutionnel **(193/19,3)** et plafonnement des carrières **(163/16,3)**.

Analyse des relations : les cooccurrences

L'analyse des relations permet d'extraire les relations d'association de deux ou plusieurs éléments dans une même unité de contexte **(Bardin, 1977).**

Cette analyse fait partie de l'approche empirique des liens entre les thèmes, qui sert la mise en relation des catégories à partir d'elles-mêmes et des phénomènes auxquels elles sont associées. La finalité est, l'élaboration d'un schéma explicatif fiable et bien ancré empiriquement. Pour passer d'un plan relativement statique à un plan dynamique.

L'analyse des relations sera effectuée à l'aide du logiciel ***Nvivo 11 Pro et de l'outil informatique Excel*** qui vont nous permettre de coder les relations tout en identifiant leurs natures et leurs identifications empiriques dans les discours des répondants.

Type de relation	Indicateur empirique	Nature de la relation

[286] Voir annexe 2 : catégories thématiques centrales
[287] Voir annexe 1 : résultats des fréquences et moyenne des fréquences
[288] (Nombre des énoncés/moyenne des fréquences)

Le choix du métier est **associé** à l'engagement familial	*sachant qu'ils avaient plus besoin des enseignants, (25) /donc ça m'intéressait d'enseigner pourquoi ?(4) (48) /Parce que vous pouvez avoir à côté des horaires flexibles pour aller chercher les enfants, (5) (15) / s'occuper d'eux, leurs activités et etc.,*	Relation d'association : non-directionnelle
La santé **cause** le plafonnement de carrière	*Oui, le temps où il est incapable de donner plus ou de donner assez. (1)/ Parfois lorsqu'on tombe malade(45), / parfois si on est bloqué*	Relation à sens unique : unidirectionnelle
Entre la carrière et la conciliation vie privée-vie professionnelle existe **une relation d'influence réciproque**	*sauf que bon, / il y'a aussi des engagements familiaux, (15) /on ne peut pas penser que carrière et oublier les enfants (15), / il y'a aussi le côté familial qui compte (15). / Il n y'a pas que le statut (42) /mais il y'a le côté familial qu'il faut prendre en considération. (15)*	Relation de réciprocité : symétrique

Tableau 13 : Exemple d'un extrait d'une codification relationnelle

Tant que l'analyse des cooccurrences est en cours de réalisation**,** les éléments centraux définitifs associés à notre recherche seront exposés lors de la communication.

Conclusion générale & perspectives

Notre recherche sur le phénomène du plafonnement des carrières respecte toutes les étapes d'une étude qualitative en gestion des ressources humaines. Nous avons élaboré en premier lieu le cadre théorique primaire de notre recherche, en se référant à une revue de littérature approfondie en la matière. Puis, nous avons entamé les entretiens sous forme des récits de vie avec notre population d'étude à savoir, les enseignants-chercheurs. Puis nous avons retranscrit, codifié et catégorisé les retours des entretiens, ensuite nous avons effectué une analyse séquentielle chronologique et thématique, et nous sommes en phase de l'analyse relationnelle afin de contextualiser les variables de départ et d'adapter notre modèle théorique au contexte universitaire public marocain.

Les perspectives de notre travail de recherche s'articulent autour de la finalisation de l'étude qualitative et le passage à l'étude quantitative pour tester les propositions théoriques de notre modèle contextualisé.

Les conclusions qui seront tirées de cette étude peuvent s'adresser aux enseignants- chercheurs de toute l'université marocaine et les acteurs institutionnels du secteur de l'enseignement supérieur.

Bibliographie

Thèses :

ANGELE KANDE, N.M. BELGHITI-MAHUT, S. BRIOLE, A. TIDJANI, B « les facteurs déterminants de la carrière des enseignantes chercheurs, une approche Genre Organisation Système (GOS) intégrée : Cas de l'UCAD ». In université Cheikh Anta Diop. Thèse de Doctorat. DAKAR. 19 juillet, 2014.
ANNE MOGA CARRER, L. « les ancres de Schein comme facteur explicatif du plafonnement de carrière volontaire des personnes vieillissants au sein des marchés internes structurés : le cas d'une banque du réseau mutualiste ». In université de la méditerranée-AIX-Marseille II. Thèse en sciences de gestion. 29 Juin, 2010.
LOUITRI, A. TEMNATI, R « Contribution à l'étude de la gestion des carrières du personnel cadre au sein des entreprises au Maroc : approche duale par la théorie des attentes ». In faculté des sciences

juridiques, économiques et sociales de l'université Cadi Ayyad. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Maroc. 7 juin, 2008.

Articles :

Carole Drucker-Godard et al. , « Le ressenti des enseignants-chercheurs : un conflit de valeurs », Gestion et management public 2013/2 (Volume 1/n°4), p. 4-22.

Marc, D, « Le plafonnement des carrières : le cas des techniciens de l'environnement, entre contrainte réglementaire et manque de reconnaissance », Politiques et management public, Vol 26/2 | 2008, mis en ligne le 06 mai 2011.

DALY, Y « the transcultural adaptation of a measure scale case of the career ancors scale ». In faculté des sciences humaines et sociales de Tunis (Vol-16, N°2), P. 160-176.

DEBBARH, A « Personnel enseignant de l'enseignement supérieur universitaire Situation Actuelle et perspectives à l'horizon 2020 Cas du Maroc ». Ministère d'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et la formation des cadres. 19 Juin, 2013.

DRUCHER-GODARD, C. FOUQUE, Th, GOLLETY, M. LE FLANCHEC, A "le métier et la carrière des enseignants chercheurs : incidences sur la satisfaction au travail et l'implication.

DRUCKER, C., et al « Being a teacher in French universities: the question career plateauing ». In polities' & management public 2013/1 (Vol. 31), p. 5-27.

FALCOZ, C. « Les plafonnements de carrière des salariés, les quinquas à 50 ans et plus ». Cabinet de recherche, de conseil et de formation au management des Hommes et des organisations. Lyon, 2005.

FAURIE. I et al. « Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle », Le travail humain 2008/2 (Vol. 71), p. 137-172.

ROGER, A. TREMBLAY, M. « Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail ». Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. Montréal. Juin, 1998

TREMBLAY, M., & ROGER, A. (1995). « Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières: une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres ».

MILLET, Ch. OGET, D. & SONNTAG, M. « Analyse du discours des enseignants-chercheurs sur leur activité professionnelle : vers une transformation identitaire du métier ? ». Phronesis, vol. 4, n° 4, 2016, p. 56-63.

LEMIRE, L. SABA, T « Plafonnement de carrière subjectif : impacts organisationnels dans le secteur public québécois ». In Actes du VIIIe Congrès de l'AGRH, 1997. p. 371-382.

PAILLE, P. « L'analyse par théorisation ancrée ». Cahiers de recherche sociologique, n° 23, 1994, p. 147-181.

Ouvrages :

BARDIN, L. (2013). L'analyse de contenu. Editeur, Quadrige manuels, 2ème édition,

CERDIN, J.L. (2015). la cogestion des carrières. Editeur, EMS Editions. In Chap 7, MILES & HUBERMAN & MILES. (2003). Analyse des données qualitatives ». Editeur, de boeck, 2ème édition,

ROGER, A. EVE LARAME, M. (sous la direction d'Assâad EL AKREMY, Sylvie GUERRERO, Jean-Pierre NEVEU). (2006). Comportement organisationnel volume 2: justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement. 1ère édition,

ROUSSEL, P. & Wacheux, F. (2005). Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. 1ère édition De Boeck Université

Annexe 1 : fréquence et moyenne des fréquences des thèmes

Bloc	5
Catégorie	25
Sous-catégorie	33
Sous-sous-catégorie	*6*

Référence numérique	Thèmes	*ET1*	*ET2*	*ET3*	*ET4*	*ET5*	*ET 6*	*ET7*	*ET8*	*ET9*	*ET10*	*Fréquence*	*Moyenne des fréquences*	*Fréquence des répondants*
1	**Plafonnement des carrières**	8	5	9	6	3	7	10	3	10	5	66	6,6	10
2	Plafonnement objectif	9	6	1	2	8	3	1	11	1	2	44	4,4	10
3	Plafonnement subjectif	4	4	4	8	5	10	5	8	1	4	53	5,3	10
	Total plafonnement des carrières	21	15	14	16	16	20	16	22	12	11	163	16,3	
	Choix et caractéristiques du métier	27	14	44	22	31	30	30	19	29	8	254	25,4	
4	choix du métier/enseignement et recherche	9	3	3	16	13	9	19	8	13	7	100	10	10
5	caractéristiques du métier	18	11	41	6	18	21	11	11	16	1	154	15,4	10
6	**valeurs de la fonction de l'enseignement supérieur**	2	1	0	8	12	6	21	3	8	2	63	7	9
7	**champ disciplinaire**	8	0	14	37	15	11	23	7	12	5	132	14,66667	9
	Déterminants individuels	67	37	133	231	120	128	58	63	99	33	1926	208,9309	
	Personnalité	9	8	39	104	30	30	20	14	24	6	284	31,25873	
8	traits de personnalité	7	4	12	34	19	24	11	2	6	2	121	12,1	10
9	reconnaissance	2	1	3	21	4	0	0	0	1	1	33	4,714285	7
10	estime de soi	0	3	24	49	7	6	9	12	17	3	130	14,44444	9
	Compétences	29	21	54	51	38	68	24	34	26	3	348	35,72222	
11	Savoir	9	5	13	24	11	25	14	18	20	2	141	14,1	10
12	savoir-faire	12	7	27	19	12	30	9	3	4	1	124	12,4	10

13	savoir-être	**8**	**9**	**14**	**8**	**15**	**13**	**1**	**13**	**2**	**0**	83	9,222222	**9**
14	**Genre**	**4**	**2**	**10**	**30**	**5**	**6**	**4**	**4**	**23**	**6**	**94**	**9,4***	**10**
15	conciliation vie privée-vie professionnelle	**9**	**3**	**9**	**20**	**18**	**12**	**4**	**4**	**10**	**6**	95	9,5	**10**
16	soutien familial	**6**	**1**	**2**	**3**	**2**	**4**	**0**	**1**	**1**	**0**	20	2,5	**8**
17	*soutien de l'époux (se)*	**4**	**0**	**0**	**13**	**1**	**0**	**0**	**0**	**0**	**1**	*19*	*4,75*	**4**
	Total conciliation vie privée-vie professionnelle	**19**	**4**	**11**	**36**	**21**	**16**	**4**	**5**	**11**	**7**	**134**	**25,55**	
	Justice/injustice	**6**	**2**	**19**	**10**	**26**	**8**	**6**	**6**	**15**	**11**	**109**	**11,3**	
18	justice/injustice interne	**1**	**0**	**5**	**5**	**4**	**7**	**4**	**2**	**3**	**5**	36	4	**9**
19	justice/injustice externe	**5**	**2**	**14**	**5**	**22**	**1**	**2**	**4**	**12**	**6**	73	7,3	**10**
	Déterminants organisationnels	**56**	**72**	**167**	**134**	**100**	**97**	**64**	**70**	**130**	**48**	**1133**	**123,7805**	
	Pratiques RH	**7**	**5**	**21**	**26**	**20**	**20**	**11**	**23**	**30**	**13**	**171**	**19,85555**	
20	Formation	**3**	**1**	**4**	**1**	**8**	**4**	**4**	**6**	**6**	**2**	39	3,9	**10**
21	Evaluation	**1**	**1**	**10**	**19**	**3**	**10**	**0**	**9**	**10**	**5**	68	7,555555	**9**
22	Promotion	**0**	**1**	**1**	**0**	**0**	**1**	**0**	**7**	**10**	**0**	20	4	**5**
23	Rémunération	**3**	**2**	**6**	**6**	**9**	**5**	**7**	**1**	**4**	**1**	44	4,4	**10**
24	**conditions de travail**	**16**	**8**	**44**	**14**	**12**	**10**	**8**	**3**	**16**	**10**	**141**	**14,1**	**10**
25	**contexte institutionnel**	**15**	**15**	**47**	**24**	**19**	**25**	**12**	**16**	**16**	**4**	**193**	**19,3**	**10**
26	**Structure**	**5**	**0**	**19**	**26**	**6**	**0**	**2**	**2**	**18**	**12**	**90**	**11,25**	**8**
27	**culture-religion**	**1**	**0**	**1**	**6**	**5**	**3**	**8**	**3**	**8**	**1**	**36**	**4**	**9**
28	management d'équipe	**0**	**37**	**4**	**4**	**15**	**4**	**2**	**2**	**3**	**0**	71	8,875	**8**
29	travail en groupe	**9**	**3**	**17**	**8**	**13**	**9**	**11**	**3**	**9**	**2**	84	8,4	**10**
30	gestion des conflits	**1**	**4**	**7**	**11**	**1**	**15**	**1**	**7**	**17**	**0**	64	7,111111	**9**
31	gestion de l'information	**2**	**0**	**7**	**15**	**9**	**11**	**9**	**11**	**13**	**6**	83	9,222222	**9**
	Total management d'équipe	**12**	**44**	**35**	**38**	**38**	**39**	**23**	**23**	**42**	**8**	**302**	**33,60833**	
	Effets	**33**	**40**	**69**	**248**	**109**	**93**	**110**	**118**	**138**	**93**	**1046**	**115,6444**	
	Intentions de retrait	**4**	**4**	**4**	**10**	**8**	**6**	**18**	**7**	**5**	**7**	**73**	**7,933333**	
32	départ volontaire-retraite anticipée	**2**	**1**	**0**	**4**	**7**	**3**	**1**	**1**	**1**	**2**	22	2,444444	**9**

33	intention de quitter	**1**	**1**	**1**	**2**	**1**	**2**	**4**	**1**	**2**	**1**	16	1,6	**10**
34	Retraite	**1**	**2**	**3**	**4**	**0**	**1**	**13**	**5**	**2**	**4**	35	3,888888	**9**
35	engagement/désengagement au travail	**0**	**4**	**1**	**4**	**8**	**4**	**2**	**2**	**4**	**4**	33	9	
36	engagement affectif	**4**	**5**	**8**	**8**	**1**	**9**	**7**	**4**	**2**	**9**	57	5,7	**10**
37	engagement raisonné	**4**	**3**	**0**	**0**	**3**	**0**	**3**	**1**	**0**	**0**	14	2,8	**5**
	Total engagement/désengagement	**8**	**12**	**9**	**12**	**12**	**13**	**12**	**7**	**6**	**13**	**104**	**17,5**	
	Carrière	**38**	**46**	**69**	**103**	**67**	**78**	**57**	**59**	**74**	**33**	**624**	**62,4**	
38	avancement universitaire et administratif	**13**	**13**	**26**	**38**	**32**	**37**	**24**	**24**	**34**	**12**	253	25,3	**10**
	Réussite de la carrière	**12**	**11**	**18**	**38**	**10**	**17**	**12**	**15**	**14**	**5**	152	15,2	
39	*réussite objective*	**5**	**5**	**6**	**25**	**5**	**8**	**8**	**10**	**6**	**4**	*82*	*8,2*	**10**
40	*réussite subjective*	**7**	**6**	**12**	**13**	**5**	**9**	**4**	**5**	**8**	**1**	*70*	*7*	**10**
	Critères d'évolution	**13**	**22**	**25**	**27**	**25**	**24**	**21**	**20**	**26**	**16**	219	21,9	
41	*Salaire*	**3**	**15**	**2**	**1**	**2**	**1**	**2**	**1**	**3**	**1**	*31*	*3,1*	**10**
42	*ancienneté/statut*	**7**	**4**	**15**	**14**	**11**	**10**	**8**	**12**	**11**	**8**	*100*	*10*	**10**
43	*développement des nouvelles compétences*	**3**	**3**	**8**	**12**	**12**	**13**	**11**	**7**	**12**	**7**	*88*	*8,8*	**10**
44	Stress	**6**	**2**	**7**	**21**	**16**	**4**	**14**	**8**	**9**	**6**	93	9,3	**10**
45	santé au travail/ fatigue	**2**	**2**	**10**	**14**	**2**	**7**	**2**	**6**	**4**	**4**	53	5,3	**10**
	Total santé au travail	**8**	**4**	**17**	**35**	**18**	**11**	**16**	**14**	**13**	**10**	**146**	**14,6**	
	satisfaction –insatisfaction	**2**	**10**	**12**	**98**	**22**	**19**	**18**	**36**	**52**	**29**	**298**	**33,11111**	
46	satisfaction	**2**	**9**	**11**	**20**	**11**	**14**	**15**	**17**	**0**	**1**	100	11,11111	**9**
47	Insatisfaction	**0**	**1**	**1**	**78**	**11**	**5**	**3**	**19**	**52**	**28**	198	22	**9**
	motivation-démotivation	**7**	**5**	**10**	**68**	**42**	**30**	**34**	**42**	**42**	**17**	**297**	**29,7**	
48	Motivation	**3**	**2**	**4**	**47**	**20**	**21**	**21**	**36**	**26**	**7**	187	18,7	**10**
49	Démotivation	**4**	**3**	**6**	**21**	**22**	**9**	**13**	**6**	**16**	**10**	110	11	**10**
50	**performance universitaire**	**4**	**5**	**17**	**25**	**7**	**14**	**12**	**12**	**15**	**17**	**128**	**12,8**	**10**
51	**parcours de formation**	**2**	**4**	**9**	**18**	**12**	**4**	**11**	**8**	**6**	**5**	**79**	**7,9**	**10**
	Déterminants environnementaux	**0**	**0**	**32**	**15**	**7**	**4**	**2**	**4**	**9**	**1**	**74**	**15,25**	

52	**environnement socioéconomique et technologique**	**0**	**0**	**32**	**3**	**7**	**4**	**2**	**4**	**5**	**1**	**58**	**7,25**	**8**
53	**Vieillissement de la population**	**0**	**0**	**0**	**12**	**0**	**0**	**0**	**0**	**4**	**0**	**16**	**8**	**2**

Tableau 14: Résultats de l'analyse des fréquences : analyse thématique
* : Par exemple, pour calculer la moyenne de fréquence du thème « genre » :

—

X= **94** (Nombre des énoncés)/ **10** (Nombre des répondants qui ont prononcé le thème genre)

= **9,4 énoncés** (en moyenne le thème genre a été prononcé 9,4 fois)

Annexe 2 : catégories thématiques centrales issues de l'analyse des fréquences

Catégorie thématique	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***F/MF***	***Exemple des expressions associées***
Carrière	38	46	69	103	67	78	57	59	74	33	**624/62,4**	«Je suis revenu au Maroc pour aller faire avec l'ONEP et au même temps l'Intérieur (ministère) et j'ai intégré donc l'université, oui et j'ai intégré la FST et depuis ce jour-là, je suis toujours au même endroit. Je n'ai pas eu ce problème dans l'avancement de ma carrière. Moi je suis directement recruté comme maitre de conférences et maitre de conférences me ramène directement au PES et PES, je suis en train de grimper de grade à grade au fil des années. »
Compétences	29	21	54	51	38	68	24	34	26	3	**348/35,7**	*« Je crois que l'évolution au sein d'un établissement, n'importe quel établissement, au niveau de la compétence communicationnelle, au niveau de la compétence relationnelle, au niveau de la compétence recherche, qui sait bien jouer avec son domaine, ses compétences. C'est être compétent, une personne compétente dans le domaine ».*
Management d'équipe	12	44	35	38	38	39	23	23	42	8	**302/33,6**	*« c'est-à-dire, je peux travailler avec une équipe. Alors il faut avoir un environnement avec qui travailler, parce que vous n'avez pas trouvé avec qui vous travaillez, parfois, je travaille seul, il faut*

												une équipe avec qui je travaille.»
Satisfaction-insatisfaction	2	10	12	98	22	19	18	36	52	29	**298/33,1**	*«Ma chaise ça fait combien du temps que je demande de la régler, un ordinateur qui fonctionne c'est tout et l'imprimante fonctionne une fois sur deux, mais je ne peux pas dire que je suis satisfaite c'est faux, »*
Personnalité	9	8	39	104	30	30	20	14	24	6	**284/31,2**	*« Il y'a beaucoup des capacités et des talents cachés, c'est l'enseignant chercheur qui tire la société ». « Ceux qui ne connaissent pas ce métier-là, ils se trompent complétement»*
Motivation-démotivation	7	5	10	68	42	30	34	42	42	17	**297/29,7**	*«Mes ambitions actuelles, c'est de produire des articles dans des revues référencées à l'échelle nationale»,*
Choix et caractéristiques du métier	27	14	44	22	31	30	30	19	29	8	**254/25,4**	*« J'aime faire l'enseignement et au même temps la recherche, je les pratique par amour et non pas par obligation. C'est un métier qui est encourageant »*
Pratiques RH	7	5	21	26	20	20	11	23	30	13	**171/19,8**	*« c'est difficile à gérer les études surtout avec le nouveau système modulaire. Beaucoup de difficultés au sein de l'enseignement et aussi au niveau de la recherche, Non, franchement ne le favorise pas, avec les responsabilités qui ne s'arrêtent pas, mais actuellement, il y'a beaucoup des problèmes pour assurer les deux et surtout la recherche. »*
Contexte institutionnel	15	15	47	24	19	25	12	16	16	4	**193/19,3**	*, « bon il existe des grilles actuellement, mais je pense la façon comment les grilles ont été élaborées est conçue, c'est beaucoup plus de paperasse administrative que la production scientifique au propre sens du terme »*
Plafonnement des carrières	21	14	15	16	16	20	16	22	12	11	**163/16,3**	*« Le plafonnement des carrières. Pour moi, l'enseignant chercheur est bloqué, si quelqu'un n'a pas la capacité ni morale ni physique pour donner plus ».*

Tableau 15 : catégories thématiques centrales

ÉGALITE DE GENRE ET CULTURE ORGANISATIONNELLE DES ENTREPRISES PRIVEES AU MAROC: ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Ahmed MAGHNI
HDR, ENCG de Tanger
maghn.med@gmail.com

Abderrahmane AMINE
HDR, ENCG de Tanger
sidiamine@yahoo.fr

Khaoula AFILAL
Doctorante, ENCG Tanger
khaoulafilal@gmail.com

Résumé
Sarah Rutherford (2001) , en empruntant à Max Weber (1971) le concept de « clôture sociale », a théorisé le rapport entre culture organisationnelle et l'inclusion/exclusion des femmes. L'auteur propose alors une grille d'analyse multidimensionnelle, permettant de décrire les manifestations les plus critiques de la culture d'entreprise en matière d'intégration des femmes gestionnaires.
La présente recherche se veut d'abord exploratoire, notre souci est d'appréhender l'égalité professionnelle entre femmes et hommes dans le contexte marocain. Notre deuxième objectif est de vérifier les facteurs « culturels » qui contraignent l'activité normale de la femme dans les entreprises en question.
En plus de l'observation in situ de quatre multinationales œuvrant dans le secteur industriel privé, nous avons interviewé des femmes cadres y appartenant à travers des entretiens semis directifs, en vue d'appréhender les facteurs culturels à l'origine de l'inégalité professionnelle. L'analyse séquentielle et l'analyse thématique des entretiens nous ont permis de mettre à l'épreuve le modèle de Sarah Rutherford (2001). Nous envisageons à travers ce papier, de présenter la méthodologie adoptée ainsi que l'analyse préalable des données. Les résultats de notre étude seront exposés lors des RISM.

Mots clés
Égalité de genre, Modèle de Rutherford, Culture organisationnelle « genrée ».

Introduction
Selon le dernier rapport livré par le Forum économique mondial publié en Octobre 2016, il va falloir attendre l'année 2186 avant d'atteindre l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Si rien ne change dans le monde, précise le rapport. « Le fossé entre les sexes atteint en effet 59 % est plus élevé qu'il n'a jamais été depuis 2008 (...) Les progrès se sont inversés, après avoir atteint leur pic en 2013 », souligne notamment le rapport étant basé sur les données fournies par 144 pays, le Maroc y inclus.
Concrètement, ce fossé se manifeste de plusieurs manières ; « en moyenne, à l'échelle mondiale, les femmes touchent presque deux fois moins que leurs homologues masculins, malgré de plus longues heures de travail, rémunérées comme non rémunérées", souligne le rapport.
Autre constat, les femmes sont toujours moins nombreuses à avoir accès au travail. Seules 54% d'entre elles sont actives contre 81% des hommes. Mêmes inégalités pour les postes à hautes responsabilités.

Paradoxal alors que « la proportion de femmes diplômées d'une université est égale, voire supérieure à celle des hommes dans 95 pays ».
Dans ce domaine, le Maroc est encore à la traine. Sur 144 pays étudiés par le rapport du Forum économique mondial, le royaume arrive à la 137e place, juste devant le Mali (138e) et derrière la Côte d'Ivoire (136e).
Hormis la fonction publique, « les femmes représentent près d'un tiers des cadres supérieurs », tandis qu'elles sont « sur-représentées dans les secteurs où les conditions de travail sont précaires, comme l'agriculture, le travail domestique et le textile », selon un récent rapport du Conseil économique et social.
Dans notre travail de recherche, nous nous intéressons à diagnostiquer la situation de la femme marocaine aux lieux du travail et plus précisément dans le secteur privé. Notre but est de capturer leurs perceptions à propos de l'impact de la culture organisationnelle « genrée » sur leur inclusion/exclusion.

1. Revue de littérature et modèle théorique

Il ressort de la littérature que la perception du genre au sein de l'entreprise ou ce qu'on appelle, au sens de Rutherford (2001), la culture genrée de l'organisation, joue un rôle important dans l'exclusion/inclusion des femmes. Il est nécessaire donc de s'intéresser à la culture organisationnelle genrée (Alvesson & Billing, 1997).
En développant cette théorie et en empruntant à Max Weber le concept de « clôture sociale » , Sarah Rutherford a théorisé le rapport entre culture organisationnelle et exclusion des femmes. Ses travaux ont abouti à une grille de lecture, qui permet de décrire les manifestations de la culture d'entreprise desservant l'intégration des femmes.
En ce sens, la culture organisationnelle genrée est plutôt une métaphore de l'organisation « l'entreprise est une culture » qu'une variable indépendante de l'entreprise « l'entreprise a une culture » (Smircich, 1983).
En suivant cette vision théorique, nous formulons ainsi notre question de recherche :
Quel est l'impact de la culture genrée de l'entreprise sur l'exclusion/inclusion des femmes au sein des entreprises privées au Maroc ?

2. Modèle de Rutehrford (2001)

Rappelons que dans la littérature managériale, plusieurs grilles, ayant pour objectif d'analyser la culture organisationnelle, ont été proposées et qui se réfèrent aux propriétés inclusives de la culture. Cela explique l'attachement des gens à leurs cultures et manifestent toujours la résistance au changement culturel. Cependant, d'après Sarah Rutherford (2001), les cultures excluent ainsi qu'incluent.
Nous nous intéressons à la grille de Rutherford (2001) qui se fonde sur les travaux de théoriciens qui soutiennent que les pratiques d'exclusion patriarcales marginalisent et excluent les femmes dans le domaine de l'emploi (Walby 1986; Witz 1992; Bagguley 1991).
Rutherford (2011, p. 28) définit la culture organisationnelle comme « les attitudes, les valeurs, les croyances et les comportements appropriés des membres de l'organisation. Elle s'exprime au travers du style de management, de la définition du travail, du langage et de la communication, des artéfacts physiques, des socialisations informelles, de la structure temporelle du travail, de la conscience du genre, et de l'expression de la sexualité ». Cette liste de dimensions forme la grille de Rutherford.

Figure 1: Les dimensions de la culture organisationnelle genrée Rutherford (2001)

En analysant ces dimensions, il est possible de cerner le degré de fermeture/d'ouverture de l'organisation aux femmes. L'auteure admet que la liste n'est pas exhaustive et dans une certaine mesure l'intérêt du chercheur déterminera quelles dimensions de la culture seront au cœur de l'étude.
Rutherford décrit brièvement chaque dimension comme suit:
1 Historique organisationnel
Selon Rutherford (2001, p.374): « no organization exists in a vacuum and manufactures its own culture ». Pour comprendre la culture d'une organisation, il faut donc prendre en compte le contexte dans lequel elle évolue, soit sa nationalité, son histoire, son environnement, son industrie.

2 Artéfact physique
Selon Rutherford, les bâtiments et les artefacts physiques influencent la culture organisationnelle car ils sont une indication de modernité (évolution des pratiques et des mentalités) ou de conformisme (attachement aux traditions et aux valeurs). La configuration de l'espace et la décoration peuvent rapprocher ou éloigner les individus en ne reflétant que des standards de la majorité ou en tenant compte des préférences des « nouveaux venus ».

3 Style de management
Pour Rutherford, les processus de décisions, la hiérarchisation des postes, les attributs valorisés sont autant de dimensions du style de gestion qui influencent la prise en compte du point de vue des femmes. Elle conclut que le style de gestion est davantage influencé par le secteur organisationnel que par le sexe des gestionnaires.

4 – Pratiques informelles
Rutherford propose d'analyser les réseaux informels d'hommes, les « men's club », en relation avec le réseautage, le mentorat, ou encore les sports, et leurs effets sur l'exclusion des femmes.

5 – Temps de travail
Pour Rutherford, la culture des longues heures de travail nuit indirectement à la carrière des femmes gestionnaires en complexifiant leur défi de conciliation travail-famille (CTF). Elles limitent leurs heures disponibles pour le travail car, comme groupe, elles assument la plus grande part de la charge domestique et familiale.

6 Sexualité
Selon Rutherford, cette dimension renvoie à la sexualisation du contexte de travail, de même qu'au harcèlement sexuel. Est-ce que l'organisation est un environnement ouvertement hétérosexuel où se jouent des rapports de séduction ? Cette dimension comprend tout ce qui suggère et encourage l'expression de la sexualité Soit l'humour sexuel, les injures et l'utilisation....

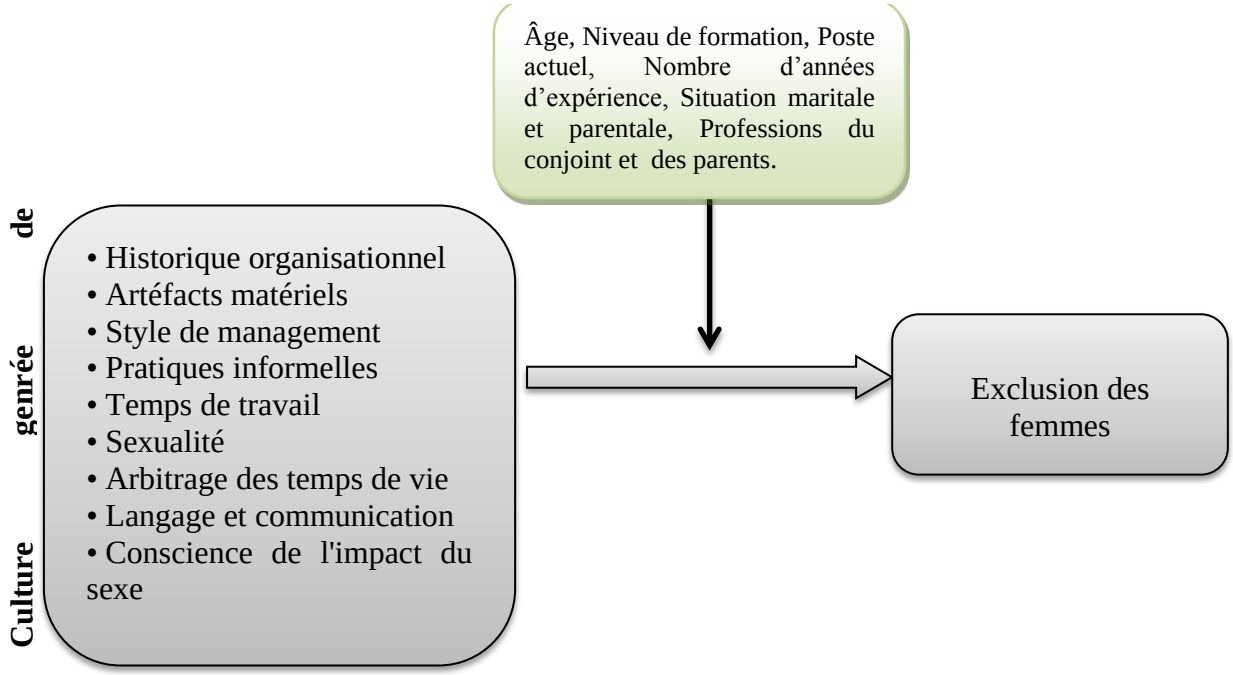
7 Arbitrage des temps de vie
Selon Rutherford, l'importance de la division vie publique (travail) vie privée (personnel/famille), et la priorisation du travail dans la culture organisationnelle détermine des attentes assez traditionnelles quant aux rôles sociaux; ceci a un impact différent pour les hommes et les femmes. Cette division conditionne la disponibilité de ressources et l'ampleur du défi de CTF pour les femmes. Inversement, la valorisation par l'organisation des deux domaines de vie, poserait moins de contraintes professionnelles aux femmes.

8 Langage et communication
Selon Rutherford, trois types de langages nuisibles aux femmes peuvent exister dans une organisation : (1) militaire, (2) sportif et (3) sexuel. Aucun ne correspondant au langage quotidien des femmes, ceci les exclut des échanges.

9 Reconnaissance des effets du genre
Selon Rutherford, la reconnaissance par l'organisation que les attentes, les contraintes et les opportunités varient selon le sexe est une dimension importante de la culture. La « conscience des effets du genre » se manifeste à travers l'historique d'emploi des femmes dans l'organisation, l'existence de mesures d'équité, les perceptions relatives aux femmes gestionnaires, l'engagement réel et continu de hauts dirigeants dans le développement de carrière des femmes, etc.

Il est à rappeler que ces neuf dimensions constituent la grille de Rutherford 2001 sur laquelle nous nous sommes basés pour esquisser notre modèle théorique suivant :

Figure 10: Impacts de la culture genrée de l'organisation sur l'inclusion/exclusion des femmes. Source: Auteure



Notre modèle théorique peut être considéré sous un angle unidimensionnel. Nous cherchons à expliquer la variable « exclusion des femmes » à travers la « culture genrée » manifestée par les neufs dimensions susmentionnées. Les variables : Âge, Niveau de formation, Poste actuel, Nombre d'années d'expérience, Situation maritale et parentale, Professions du conjoint et des parents sont des variables de contrôle. Nous estimons que ces dernières influent le degré d'impact de la culture genrée de l'organisation sur l'exclusion des femmes.
Rutherford (2001) souligne dans ses travaux l'interdépendance des dimensions et la porosité des frontières qui les séparent. Par la suite, Lee-Gosselin et Ann (2011, p. 88) ont remarqué que « c'est leur effet combiné en un système qui engendre une situation d'exclusion ou d'inclusion pour les femmes ». C'est aussi ce que nous envisageons de faire au cours de notre étude ; il nous semble opportun de regrouper les dimensions pour mieux mettre en exergue leur pouvoir de marginalisation.

3. Méthodologie

Il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative (Baumard 1999).
Dans ce papier, et à ce stade de recherche, nous allons présenter la première phase de notre travail empirique à savoir l'étude qualitative.

Choix de l'étude qualitative

L'approche qualitative est particulièrement efficace pour explorer les phénomènes complexes, tels que les motivations individuelles, l'apprentissage organisationnel ou les processus de décision Gavrard-Perret, Gotteland, Haon & Jolibert (2012) (p. 108).
L'approche qualitative consiste donc à déterminer les caractéristiques de notre terrain d'étude à travers l'exploration de ce phénomène réel et complexe qui est l'égalité professionnelle.
Cette étape exploratoire nous permettrait d'avoir une idée sur le vocabulaire utilisé par la population étudiée pour s'en servir dans l'analyse quantitative.
Nous avons eu recours à la stratégie de l'étude de cas puisqu'elle est une méthodologie de recherche dans la lignée des recherches qualitatives.
Pour Yin (1994) « l'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ».

Le mot « cas » peut désigner les cas d'une étude multi-sites (les entreprises dans notre recherche) ou les informant d'une étude de cas unique (les femmes dans chaque entreprise).

Contexte et échantillon

Dans cette première phase de recherche empirique, nous avons mené 16 entretiens semi-directifs destinés à des femmes cadres travaillant dans quatre multinationales privées (à raison de 4 femmes par entreprise). Trois de ces multinationales opèrent dans le secteur automobile et une dans le secteur aéronautique et elles sont toutes situées sur Tanger.
Le tableau 1 présente brièvement nos quatre cas d'études :

Tableau 16: Sélection des cas de recherche

Entreprise	Année de création	Activités	Nbre des femmes interviewées
A	2001	Fabrication de pièces détachées en composite pour l'industrie aéronautique.	4
B	1999	Fabrication et assemblage de composants électriques pour l'industrie automobile & fabrication et l'assemblage de câbles pour industrie automobile	4
C	2008	Etude, fabrication et la vente de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme	4
D	2004	Fabrication de produits textiles pour automobile, le design, le tissage, le tricotage, la fabrication, l'assemblage, la distribution et la vente de produits synthétiques en plastique ou en tissu	4

Il est à noter que dans notre recherche, nous avons adopté un échantillonnage intra-site et inter-sites.
Nous considérons les femmes informant comme des cas d'analyse ayant des caractéristiques comparables. Ce type d'échantillonnage se base sur l'action itérative ou ce qu'on appelle l'effet boule de neige: La première sélection d'informant va aboutir à la recommandation d'autres informant. Puisque nous avons interviewé quatre femmes de chaque entreprise, on parle ici d'un échantillonnage intra-site.
Lorsque nous parlons des quatre entreprises qui représentent nos cas d'études on fait allusion dans ce cas à l'échantillonnage inter-sites. Le recours à cet échantillonnage renforce la validité des résultats car elle se base sur le principe des réplications successives. Si un résultat se vérifie dans un contexte, et qu'elle se vérifie dans un contexte comparable et non différent, le résultat est donc robuste. Toutefois, la généralisation des résultats n'est pas recherchée.

Nous avons envisagé le secteur industriel, car nous estimons que le genre de la culture organisationnelle des entreprises appartenant à ce secteur est plutôt masculin, le degré de marginalisation de la femme serait donc plus remarquable. Ainsi, l'émergence de ces industries dans la région de Tanger présente aux chercheurs un terrain d'enquête fécond.
Par courriel, nous avons contacté et invité des femmes de façon individuelle à participer à notre entrevue.

Elles représentent le public directement concerné par l'étude. Une attention particulière a été portée à la variété des caractéristiques des répondantes : âge, diplôme, métier exercé, ancienneté…etc.
Notre idée de départ n'était pas d'avoir une représentation statistique et un échantillon complet mais d'avoir exploré suffisamment la variété des situations.

La moyenne d'âge des femmes interrogées est de 28 ans. La moyenne du nombre d'années d'études est de Bac+5. Elles ont au moins 5,81 ans d'expérience. Les femmes mariées ont toutes 1 ou 2 enfant(s).
Le tableau 2 expose des données sur nos interviewées.

Tableau 17: Répartition des femmes selon la situation maritale et la CSP

	Situation marital		**Catégories professionnelles**	
	Mariées	Célibataires	Cadres	Ingénieures
16 femmes	8	8	9	7

Nous avons envisagé les femmes cadres comme population d'étude car d'abord la grille de Rutherford que nous avons adoptée a été conçue spécialement pour les femmes gestionnaires. Ensuite, d'un côté, nous estimons que le nombre des femmes cadres et ingénieurs au sein des entreprises reste toujours important. D'un autre côté, cette population a souvent un pouvoir d'expression et une volonté de changement, elles sont conscientes de ce qui se passe au sein des lieux de travail et peuvent éventuellement se comparer avec leurs collègues hommes. Et enfin, pour les femmes dans un niveau plus bas, cette catégorie des femmes représente des modèles à suivre.
Il est vrai que nous n'avons interviewé que les femmes cadres et ingénieures, mais un échantillon périphérique est souvent fructueux. Nous avons, dans cette perspective, l'intention de combler ce manque par l'accomplissement d'entretiens avec les responsables RH des quatre sites. Comme il s'avère opportun de se référer aux experts dans le domaine de l'égalité professionnelle au Maroc. Dans ce cadre, nous signalons que nous avons déjà effectué un entretien avec Mme Sarah Driver, la responsable du projet « Wad3éyati » ayant pour objectif d'améliorer l'égalité entre hommes et femmes dans le milieu professionnel privé au Maroc. Pour ce faire, nous avons conçu un autre entretien puisqu'il ne s'agit pas de la même catégorie d'informant.
Les entretiens n'ont pas pour but d'être « représentatifs », leur finalité est de contextualiser l'étude empirique et de recueillir des variables afin de mettre à jour le modèle théorique adopté, mais aussi de faire naître d'autres. C'est pour cela que nous focalisons sur l'effet de saturation des entretiens. Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Par conséquent, il est impossible de savoir a priori quel sera le nombre d'unités d'observation nécessaire.
Ce principe est difficile à mettre en œuvre de manière parfaitement rigoureuse car on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Il revient donc au chercheur d'estimer s'il est parvenu au stade saturation .

Déroulement des entretiens

Il est vrai que nous avons préconisé la méthode de l'entretien semi-directif qui a été mise en évidence par Carl Rogers (1945) , mais parfois, des femmes se mettaient à raconter commodément des événements, et surtout ceux marquants. En ces moments, nos interventions étaient très rares pour permettre aux femmes de rester à l'aise. Nous sommes appelés alors dans certains cas d'analyser des « récits de vie ».
Le guide d'entretien contient tous les thèmes figurant sur la grille de Rutherford (2001). Ces thèmes ont porté sur le parcours scolaire et professionnel des femmes, leurs situations personnelles et familiales, leurs perceptions des pratiques organisationnelles (favorables et défavorables) relatives à l'égalité...etc.
Dans la majorité des cas, nous avons interviewé les femmes sur leurs lieux de travail (Souvent dans des salles des réunions). Certaines femmes ont préféré passer l'entretien hors des lieux de travail, sous prétexte de difficultés d'accès des externes à l'entreprise ou bien du fait de se sentir plus à l'aise dans leurs réponses si on est ailleurs. Nous avons donc interviewé ces femmes à la Bibliothèque Espagnole de Tanger, à la Médiathèque de la Fondation M6 ou au centre culturel Ibn Batouta. Nous avons choisi ces lieux car nous estimons qu'ils présentent les conditions garantissant le bon déroulement des entrevues.
Lorsque nous nous sommes déplacées dans les entreprises, ces visites nous ont apportés également des informations pertinentes de terrain. Notant qu'au cours de notre formation initiale, nous avons passé deux stages dans deux des quatre entreprises en question. Nous avons donc déjà des connaissances sur le style de management, la structure organisationnel, les artéfacts matériels, le langage... etc. Comme nous possédons une documentation enrichissante de ces dernières.
Nous avons laissé les répondantes s'exprimer dans leurs propres langages de façon spontanée et non directive, mais nous orientions l'entretien par des relances et reformulations, qui portent sur des thèmes déterminés sur le guide de l'entretien. Donc nous avons retiré deux types de données de ces entretiens :

des informations sur ce que nous cherchions a priori (les thèmes du guide de l'interviewer)

des données auxquelles nous n'aurions pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain).

Analyse des données collectées

Huberman et Miles (1991, 1994) définissent globalement le processus d'analyse des données collectées en trois étapes consistant :
1) à condenser les données (réduction, codage),
2) à présenter les données et
3) à formuler et vérifier les conclusions.
Il est vrai que ces opérations analytiques sont souvent menées de façon linéaire et séquentielle, on admet cependant de plus en plus qu'une dynamique itérative est plus féconde « colle » mieux à la réalité du processus (Desgagné, 1994 ; Glaser & Strauss, 1967 ; Huberman & Miles, 1991, 1994 ; Rocha-Vieira, 2004).
Nous soutenons l'approche progressive de la recherche où le modèle théorique et les questions de recherche s'éclaircissent de plus en plus avec l'avancement de la recherche empirique. Ce qui représente le bon côté de la recherche qualitative c'est est qu'il y'a toujours une seconde chance pour faire mieux.
Précisons que dans la perspective développée par Huberman et Miles (1991, 1994) sur le modèle itératif ou circulaire de l'analyse de données, le travail d'analyse est un processus progressif qui intervient tôt durant la phase même de cueillette de données et il y a forcément un va-et-vient entre les différentes composantes de l'analyse.
A travers notre expérience, l'aller et retour entre la collecte de données et leur analyse, a effectivement des apports importants au niveau de la qualité des données recueillies. Tout d'abord, il est possible de détecter les données manquantes ou certains biais lors de la collecte, cela permet de prévenir tôt la prochaine cueillette de données tout en essayant d'éviter ces biais. Ensuite, il permet d'obtenir et de vérifier les premières conclusions sur les données de façon à s'assurer de leur degré de crédibilité. Enfin, elle nous paraît même un passage obligé pour s'assurer de l'atteinte de la saturation des données (Bertaux, 1980 ; Deslauriers, 1991 ; Glaser & Strauss, 1967 ; Pourtois & Desmet, 1997 ; Savoie-Zajc, 2000).
A ce stade de recherche, nous sommes dans la première phase des trois étapes chronologiques. Nous exposons dans ce qui suit les différentes étapes d'analyse des données suivies avec des illustrations tirées de notre corpus.

Enregistrement et retranscription des données

Les entrevues semi-dirigées, d'une durée moyenne de 55mn, ont été enregistrées, retranscrites intégralement de façon dactylographiée et cryptés par un prénom fictif pour garantir l'anonymat des répondantes.
Lors des entretiens, l'enregistrement nous permet de recueillir avec précision le verbatim des individus. Il libère le chercheur de la prise de notes pour le laisser se concentrer sur la conduite des entretiens et l'écoute vigilante des interlocuteurs.
Cela suppose d'entendre ce qui se dit et ne se dit pas, ce qui est manifesté autrement, par exemple, par du comportement non verbal, pour investiguer ou relancer.
Les enregistrements sont ensuite très utiles lors du codage des entretiens. D'abord, ces enregistrements nous ont permis de prendre en compte des informations non verbales (par exemple les intonations) lors du codage, informations qu'il est difficile de prendre en note lors des entretiens.
Le corpus des entretiens obtenu jusqu'à présent forme 138 pages, auquel s'ajoutent nos mémos.

Codification des données

Codification :
Les codes sont des étiquettes catégorielles qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle. Il peut s'agir d'un mot, une phrase, un paragraphe entier. Ces codes peuvent être : descriptifs, interprétatifs, inférentiel et explicatif. On peut avoir des codes et des sous-codes.
Les codes doivent ainsi être définis pour permettre à l'ensemble des parties prenantes de comprendre la signification recherchée de chaque code. Le codage multiple est nécessaire entre deux ou plusieurs chercheurs pour s'assurer de la fiabilité de la codification.
Nous avons dans ce sens, procédé à un triple codage, en demandant à deux doctorantes de notre groupe de recherche, de coder un même entretien. Nous comptons faire de même pour certains autres entretiens pour pouvoir calculer le degré de fiabilité de l'opération de codification à travers le résultat de la formule suivant :

$$Fiabilité = \frac{Nombre\ d'accords}{Nombre\ d'accords + Nombre\ de\ désaccords}$$

Le tableau suivant contient deux extraits d'un entretien avec une triple codification :

Tableau 18: Extraits multi-codifiés d'un entretien

Extraits de l'entretien	1er codeur	2ème codeur	3ème codeur
Le réseau a joué un grand rôle. On a trouvé mon CV sur Rekrute.com mais c'est un lauréat ENCGiste qui avait privilégié mon profil, la communauté ENCGiste s'aide. On a apprécié mon profil, étant une fille fraichement diplômée et appartenant à la région. Le réseau ça aide.	Recrutement : Le réseau Bon profil Entraide de la communauté ENCGiste	Recrutement : Profil – région – réseau ENCGiste	Réseau ça aide : recrutement
Il y'a des efforts fournis là-dessus. On privilégie de plus en plus les femmes et même les responsables de recrutement expriment parfois ça : « on cherche à féminiser les fonctions » a dit un jour notre chef de Direction. Qui est une femme.	Efforts fournis pour l'égalité de genre	Femmes privilégiées	Féminisation des équipes : égalité genre

Il y'a des efforts fournis là-dessus. On privilégie de plus en plus les femmes et même les responsables de recrutement expriment parfois ça : « on cherche à féminiser les fonctions » a dit un jour notre chef de Direction. Qui est une femme.

Efforts fournis pour l'égalité de genre
Femmes privilégiées
Féminisation des équipes : égalité genre

Les codes thématiques ou les catégories :

Lorsque le chercheur passe à un niveau plus général, il est appelé à être plus explicatif. Il ne se contente donc plus de la codification mais il cherche à être plus explicite à travers la constitution des catégories ou ce qu'on appelle méta-codes. Le but consiste à porter l'analyse à un niveau conceptuel en nommant de manière plus riche et plus englobant les phénomènes.

Les catégories pertinentes à l'analyse de notre corpus se sont imposées d'elles-mêmes puisque nous avions choisi précédemment d'utiliser la grille de Rutherford, pour analyser la culture organisationnelle genrée de nos quatre cas d'études. Cependant, lors du processus de codification des entretiens, d'autres thèmes apparaissent. Nous parlons à titre d'exemple des thèmes « Santé de la femme au travail » et « Modèles féminins ».

Nous présentons l'exemple d'une catégorie intitulée « Charge horaire au travail » contenant les codes extraits d'un seul entretien:

Charge horaire au travail

Horaire stressant et fatiguant
Non prise en considération du statut marital dans la répartition de la charge horaire de travail
Déplacements obligatoires
Besoin de l'aide de la famille en cas d'heures supplémentaires de travail
Travail pendant les jours de repos
Travail à domicile
Regret : cet horaire me prive d'être présente avec ma fille, elle a à peine 1 an et je la mets à la garderie

Analyse de l'énonciation du discours

Pour chaque entretien retranscrit, nous menons une analyse au niveau des propositions (Analyse logique), des séquences (Analyse séquentielle chronologique), et des thèmes (Analyse thématique).

4. Analyse de l'agencement et de la dynamique du discours

Il s'agit de trouver la logique intrinsèque qui structure chaque entretien. On distingue entre l'analyse logique et l'analyse séquentielle chronologique.

Analyse logique :

Une proposition est une affirmation, une déclaration, un jugement, voire une question ou une négation, en somme une phrase ou un élément de phrase qui a un sens.
L'analyse logique est une analyse des relations entre propositions, un travail d'observation de l'enchaînement des propositions.
Le principe est de scander le texte proposition par proposition par un signe de séparation du type /, puis l'observation de la succession des propositions met en évidence des relations des modes de raisonnement. Voici une analyse logique d'un extrait d'un entretien :

« C'était des gens que je connaissais qui travaillent ici/ donc il y'avait un besoin/ on m'a contactée/j'ai postulé/ donc c'était à travers un réseau d'amis./ à vrai dire pour être franche, j'avais pas un critère de choix/ car c'était la première offre/ donc la première candidature/ et puis j'avais pas choisi l'entreprise pour être franche/ donc c'était la première offre/ j'ai postulé/ j'étais retenue/ bon ça m'a plu/ j'ai continué.»

Analyse séquentielle chronologique :

L'analyse séquentielle chronologique, permet la visualisation de séquences temporelles dans un ordre chronologique. On s'intéresse souvent à des événements qui se sont déroulés sur une période de temps (Huberman & Miles, 2003).
On distinguera une nouvelle séquence à chaque fois qu'intervient un changement de sujet, ou le passage de la narration à la description, de la description à la l'explication… etc. le repérage est toujours facilité par la présence de ruptures dans le discours : silence, mots ou groupes de mots assurant la transition d'un sujet à un autre.
L'analyse des séquences met en relief le rythme, la progression du discours à un niveau plus global que le niveau précédent.
L'opération consiste d'abord à déterminer les séquences liées directement à l'objet de l'étude qui est dans notre cas l'égalité professionnelle de genre ou plus précisément l'exclusion de la femme au travail. Nous avons donc indiqué les événements marquants dans les 8 entretiens et les avons organisés en bloc de séquences.
Nous procédons ensuite par une analyse comparative intra et inter-cas. La démarche consiste à concevoir une matrice contenant les séquences chronologiques marquantes des femmes appartenant à la même structure. Le but étant de pouvoir comparer les événements marquants des femmes travaillant dans la même entreprise (analyse intra-cas), et puis par la suite de confronter les événements marquants des femmes appartenant à l'ensemble des quatre entreprises (analyse inter-cas).
Cette matrice permet une meilleure présentation sur le vécu et la situation de chaque femme au sein de l'entreprise.
Voici un exemple d'une analyse séquentielle d'un événement marquant tiré d'un seul entretien:

Séquences des événements marquants	Descriptions
C'était ma première grossesse pour ne pas entrer dans les détails des causes et conséquences/ Alors avec mon ancien chef homme, j'ai subi un harcèlement moral. / Pour être plus explicite, / la fausse couche a été à cause de mon ancien chef hiérarchique. / Moi lorsque j'étais enceinte je disais à mon chef que je me sentais pas bien et que j'ai des problèmes d'hormones./ Il me disait et alors ? si tu es enceinte, tout le monde est enceinte./ Avec un poste qui comporte deux métiers qui sont très stressants. Lorsque je lui demandais son intervention il m'a fait comprendre que je dois me	Fausse couche lors de la 1ère grossesse à cause de l'harcèlement moral de la part du supérieur hiérarchique

débrouiller puisque j'ai un poste de responsabilité./ Oui, j'ai vécu un harcèlement moral pendant une durée d'un an et demi./ Qui s'est terminée avec la fausse couche./	
après huit ans donc je me suis reconvertie vers la finance./ actuellement j'occupe le poste de trésorière/. et ça c'est féminin c'est à cause de ça que j'ai fait la reconversion./ et c'est là que j'ai décidé de changer, c'était le fait marquant./ Lorsque j'ai eu une fausse couche j'ai changé de métier,	Décision de reconversion vers un autre métier

C'était ma première grossesse pour ne pas entrer dans les détails des causes et conséquences/ Alors avec mon ancien chef homme, j'ai subi un harcèlement moral. /
Pour être plus explicite, / la fausse couche a été à cause de mon ancien chef hiérarchique. /
Moi lorsque j'étais enceinte je disais à mon chef que je me sentais pas bien et que j'ai des problèmes d'hormones./ Il me disait et alors ? si tu es enceinte, tout le monde est enceinte./ Avec un poste qui comporte deux métiers qui sont très stressants. Lorsque je lui demandais son intervention il m'a fait comprendre que je dois me débrouiller puisque j'ai un poste de responsabilité./
Oui, j'ai vécu un harcèlement moral pendant une durée d'un an et demi./ Qui s'est terminée avec la fausse couche./ Fausse couche lors de la 1ère grossesse à cause de l'harcèlement moral de la part du supérieur hiérarchique
après huit ans donc je me suis reconvertie vers la finance./ actuellement j'occupe le poste de trésorière/.
et ça c'est féminin c'est à cause de ça que j'ai fait la reconversion./
et c'est là que j'ai décidé de changer, c'était le fait marquant./
Lorsque j'ai eu une fausse couche j'ai changé de métier, Décision de reconversion vers un autre métier

Analyse thématique

Pour ce qui est de l'analyse thématique, nous avons procédé au codage thématique manuel des données issues des entretiens menés. Nous allons s'appuyer ensuite sur un logiciel d'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (NVivo version 11 Pro). L'aisance et la rapidité d'interrogation des données constituent pour nous l'intérêt principal du recours à ce logiciel. Il permet la représentation visuelle de l'arborescence, le regroupement aisé des thèmes et sous-thèmes codés.
Selon (Bardin, 1977), dans son manuel sur l'analyse de contenu, l'analyse thématique est transversale, c'est-à-dire qu'elle découpe l'ensemble des entretiens par une grille de catégories projetée sur les contenus. Nous ne tenons pas en compte de la dynamique et de l'organisation, mais de la fréquence de thèmes relevés dans l'ensemble des discours considérés comme donnés, segmentales et comparables.
Dans la phase de la catégorisation susmentionnée, nous identifions les thèmes abordés dans chaque entretien à part. Nous faisons recours après au logiciel pour nous permettre une analyse de la récurrence des thèmes dans l'ensemble des entretiens. Nous ne sommes pas en mesure de présenter dans l'actuel papier la liste des thèmes puisque le processus de catégorisation est toujours en cours de réalisation.

L'étape suivante consiste analyser les relations entre les thèmes. L'analyse des relations permet d'extraire les relations d'association de deux ou plusieurs éléments dans une même unité de contexte (Bardin, 1977).
Le logiciel Nvivo 11 nous permettrait de déterminer les relations entre les thèmes en plus de la nature et du sens de ces relations. La finalité est, l'élaboration d'un schéma explicatif fiable et bien ancré empiriquement.

Conclusion

En guise de conclusion, nous rappelons que l'objectif de notre étude empirique est de tester pour la première fois au Maroc la grille de Rutherford (2001), basée sur le concept Weberien de la « clôture sociale » et destinée à décrire les manifestations de la culture d'entreprise nuisant à l'intégration des femmes.
Nous avons essayé dans ce papier de présenter nos positions théoriques, méthodologiques ainsi que nos outils terrain.
Nous avons adopté la méthodologie qualitative avec la stratégie de l'étude de cas multi-sites. Nous avons retenu donc quatre cas représentés par des structures multinationales privées opérant dans le

secteur industriel. Nous avons interviewés des femmes cadres appartenant à ces entreprises à travers des entretiens semi-directifs. Dans le but d'assurer une triangulation des données, nous envisageons de mener des entretiens avec des RRH et spécialistes dans le domaine de l'égalité de genre.
Vu que notre analyse des données n'est pas encore achevée, nous n'avons pas pu exposer dans ce papier les résultats de notre enquête qualitative, mais nous nous engageons de le faire pendant la communication orale les 4 & 5 Mai 2017.

Bibliographie

Ouvrages
BARDIN, L. (2013), « L'analyse de contenu », 2ème édition, Editeur Quadrige manuels
B. Miles. & HUBERMAN N.A. (2013), « Analyse des données qualitatives », 2ème édition, Editeur de boeck.
PAILLE, P. (1994), « L'analyse par théorisation ancrée ». Cahiers de recherche sociologique, n° 23, p. 147-181.
RUTHERFORD, S. (2001), «Women's Work, men's Cultures Overcoming Resistance and Changing Organizational Cultures», 1ère edition, Palgrave Macmillan.

Thèses
CORON, C. (2015), « L'appropriation, les effets et l'évolution des politiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les grandes entreprises : Combiner les approches qualitative et quantitative pour appréhender ces politiques » Université Paris Est.
SAHRAOUI, D. (2011), « Pratiques RH et plafond de verre : Cas des femmes cadres dans les grandes entreprises marocaines ».Thèse en co-tutelle entre l'Université Cadi Ayyad-Marrakech et l'Université Capitole – Toulouse.
RAMBOARISON-LALAO, L. (2008), « Genre et gestion des ressources humaines : étude prospective de l'approche différenciée selon le genre » Université Robert Schuman.
PONCHUT, M. (2014), « Le rôle du genre dans la conduite d'une démarche d'égalité professionnelle : cas d'une grande entreprise de transport » École doctorale Augustin Cournot (Strasbourg).

Articles
RUTHERFORD, S. (2001), « Organizational cultures, women managers and exclusion», Women in Management Review, Vol. 16 Iss 8 pp. 371 – 382.
PONCHUT, M. & BARTH, I. (2012), « La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public », @GRH, 2012/3 n° 4, p. 11-31. DOI : 10.3917/grh.123.0011
LEE-GOSSELIN H. & HAWO A. (2011), « Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. », Humanisme et Entreprise 5/2011 (n° 305), p. 65-80

IMPORTANCE STRATEGIQUE DU RESEAUTAGE EN PETITE ENTREPRISE : UNE ETUDE EMPIRIQUE CONFIRMATOIRE

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.
Chef d'entreprise
jm.esteve@meditrag.fr

« *Quand un vieillard meurt, c'est une bibliothèque qui brûle* »
Amadou Hampâté Bâ

Introduction

La petite entreprise[289] (PE) est construite schématiquement autour de son dirigeant. Sa structure est soit en étoile, soit en râteau, soit en pyramide…selon sa taille, ses activités et la conception managériale privilégiée par son leader. Les délégations sont partielles, peu nombreuses ou absentes. Son organisation comprend pour l'essentiel un sommet stratégique[290] et un centre opérationnel[291]. La ligne hiérarchique, formée par l'encadrement, apparaît progressivement lorsque les effectifs s'étoffent et que les fonctions se formalisent.

Dans tous les cas, à la différence des grandes organisations qui possèdent de surcroît une technostructure[292] et un soutien logistique[293], la PE, structure peu différenciée, en est formellement dépourvue. Cela a pour conséquence d'exiger du dirigeant, de certains opérationnels ou encadrants, d'assumer partiellement les rôles manquants en étant polyvalents et poly-compétents lorsque cela leur est possible. Ainsi ces tâches complémentaires et multiples, parfois complexes reviennent ou sont-elles confiées pour partie à des personnes dont l'activité et les compétences principales relèvent d'une spécialité technique, commerciale ou administrative éloignée.

Certes, certains personnels qualifiés et impliqués, proches du dirigeant, formant son noyau dur, peuvent pallier certaines insuffisances informationnelles en l'assistant grâce à leurs compétences d'analystes ou de prévisionnistes. Pour autant, la PE n'a pas les moyens de s'offrir des services d'aide à la décision suffisants en raison de la diversité, de la complexité et de l'évolution des paramètres internes et environnementaux (techniques, économiques, juridiques, sociaux, sociétaux…) à prendre en considération au moment d'opérer des choix fondamentaux à moyen ou à long terme, notamment dans des domaines de pointe.

[289] La petite entreprise ≤ 50 salariés.
[290] Au sens de H Mintzberg (1979): « The structuring of Organization ».
Le sommet stratégique : C'est l'organe de direction de l'entreprise où est situé le plus haut niveau de décision
[291] Le centre opérationnel : constitue la base de toute organisation au sein de laquelle on trouve ceux qui effectuent le travail directement productif (acheteurs, assembleurs, commerciaux, expéditeurs, etc.)
[292] La technostructure : est composée d'analystes et d'experts qui réalisent des activités appelées indirectement productives, ce sont la plupart des cadres fonctionnels.
[293] La fonction de support logistique : est composée d'unités variées (cafétéria, entretien des locaux, RH, accueil, etc.) assurent des prestations qui ne sont pas liées à l'activité de l'entreprise, mais qui sont nécessaires à son bon fonctionnement général.

La PE doit donc trouver en externe, à moindre coût, du conseil, du soutien logistique, de l'information, des connaissances, de l'anticipation, de la veille stratégique, voire de la prospective...afin de rester adaptative et compétitive tout au long des étapes de sa vie[294]. En bref, grâce au réseautage, elle acquiert des compléments de compétences ou d'informations auprès des autres ou bien par du recours temporaire à du conseil (sous-traitance de spécialité), pour décider mieux.

L'appartenance ou la connexion à des réseaux peut contribuer à suppléer certaines lacunes. Pour autant cela ne va pas sans une connaissance et une pratique des réseaux existants, sans une interrogation sur la pertinence à s'y insérer, sur l'acceptation de leurs contraintes, et sur l'acceptation par les autres membres de sa propre candidature.

Cette thématique, hétérodoxe il y a peu encore, est aujourd'hui de plus en plus admise. Suite à la thèse de l'encastrement de l'économique dans le social (Granovetter, 1985) et aux travaux sur la sociologie des réseaux sociaux et du capital social (Bourdieu, 1980), l'entrepreneur n'est plus vu comme solitaire, mais comme le fruit d'une détermination culturelle, comme encastré. Ainsi le carnet d'adresses du dirigeant et la qualité de son réseau relationnel comptent parmi les plus cités dans la liste des conditions de réussite en création d'entreprise (Verstrate et Saporta, 2006) ou en saisie d'opportunités d'affaires (Chabaud et Ngijol, 2010).

Au-delà de ce constat qui constitue un progrès, se pose la question de l'étendue réticulaire. En effet, dans le contexte actuel où l'interdépendance multidimensionnelle est beaucoup plus grande il lui faut aller plus loin, car les frontières de l'entreprise s'élargissent considérablement et il lui faut prendre en compte les incidences d'autres types de réseaux environnementaux et sociétaux[295].

Compte tenu de la polysémie et de la diversité qui entoure le concept de réseau, rappelons ce que l'on entend par ce concept car pour beaucoup « tout est réseau » en entreprise ce qui ne facilite pas les choses.

Les réseaux sont formés d'un ensemble de liens entre des acteurs individuels ou collectifs (de même nature ou différents) dans le but de coopérer, de coproduire, de se réguler, d'échanger des informations, de se former, d'acquérir de l'expertise, de générer des synergies, d'obtenir des soutiens, de se coaliser ou d'opérer des transactions... Ils constituent l'essence même de la vie d'un individu, d'une entreprise ou d'une organisation, (MdB, 2015).

Pour être plus explicite :
On peut distinguer *au niveau de l'entreprise* :
-Les partenaires naturels immédiats : (fournisseurs, clients, salariés, banquiers, les concurrents, les sous-traitants, conseillers externes…).
-Les partenaires institutionnels (divers ministères de tutelle, DIRECCTE…)
Les partenaires sociaux et sociétaux (syndicats, associations diverses, lobbys, valeurs sociétales en évolution…).

On peut considérer *au niveau du dirigeant* :
-Le capital social formé de l'ensemble de ses contacts personnels (famille, amis, cercles d'appartenance et, environnement social local) mais aussi celui formé de ses contacts professionnels divers (salariés, noyau dur, pairs, conseillers particuliers,…).

- **On peut à partir de là s'interroger sur la pertinence à distinguer entre les réseaux du dirigeant et de l'entreprise.**

Les réseaux d'une entreprise peuvent être animés et incarnés par une ou plusieurs personnes selon que l'on considère globalement ou séparément les activités économiques requises à son fonctionnement et que celles-ci sont non-différenciées ou très différenciées.
Le réseautage limité au dirigeant relève d'une vision réductrice/simplificatrice de la PE. Pour autant, quand le dirigeant se confond avec l'entreprise la réduction/simplification s'impose. Dans ce dernier cas, il importe cependant de distinguer entre les réseaux naturels/personnels et ceux relevant du domaine des affaires.

[294] Création, développement, innovation, Croissance, transmission….
[295] Au sens de la RSE ou de l'ISO 26000.

Les réseaux naturels comme les réseaux de parenté et d'amitié, du travail, de clubs sociaux…, sont dits d'encastrement dans une communauté. Ils permettent de comprendre les conventions, de mesurer les réputations et de faciliter les liens avec des réseaux plus économiques. Ils sont d'autant plus développés que le membre considéré possède une propension élevée à la sociabilité. Parmi les réseaux personnels, citons ceux formés des parents, des amis, des collègues d'étude ou de travail… En bref, il s'agit de personnes avec lesquelles existe une certaine intensité émotionnelle et avec lesquelles il est possible de partager en confiance une réflexion ou des intérêts sur l'évolution de l'entreprise.

Les réseaux d'affaires peuvent relever d'opportunités et de circonstances passagères (foires, salons, colloques universitaires…) ou résulter d'une volonté délibérée de répondre à des besoins d'information et de connaissances de plus en plus complexes (technopole, cluster, grappe…) dans ce second cas on pourra les qualifier de stratégiques.
Pour autant il importe de ne pas oublier les partenaires de l'entreprise avec lesquels on entretient des rapports transactionnels fondamentaux en amont (fournisseurs, sous-traitant) en aval (clients, transporteurs…) et sur un plan horizontal (cotraitant, partenaire).

Au-delà comme nous y avons précédemment fait allusion l*'intensité du réseautage* varie selon la sensibilisation de la direction aux sources d'information et de pouvoirs externes immédiats ou indirects. Il existe pour les dirigeants et le personnel plusieurs niveaux de réseautage allant des plus essentiels aux plus superflus.
Certaines entreprises sont réseautées a minima**,** tandis que d'autres possèdent des systèmes de réseaux volontaires et stratégiques, riches et diversifiés. Pour être plus explicites, voyons l'évolution socio-économique actuelle.

- D**u « tout est réseau » des économistes-industriels et stratèges aux approches sociales et sociétales actuelles**

Les économistes industriels des années 1980/90 et les tenants de l'approche stratégique stricto-sensu mettaient l'accent sur les coopérations interentreprises, mais aussi sur les relations économiques externes amont et aval de l'entreprise (fournisseurs, clients, banquiers, état…) et concluaient, en y adjoignant les relations internes (salariés, associés), que « tout est réseau » en entreprise. Il est à noter qu'ils privilégiaient pour la plupart une vision stratégique fondée sur l'ensemble des coopérations externes et internes que l'entreprise entretient ou doit entretenir pour exister et se développer.

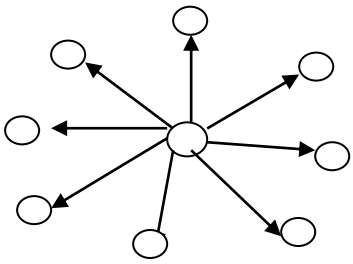
Cette *conception de nature principalement économique* vaut essentiellement si l'on s'intéresse aux relations interentreprises (dans le cadre de districts industriels, cluster,…), induites par un programme de coopération continue, légitimées encouragées et abondées par les pouvoirs publics (par exemple : une coopération collective autour d'innovations, une co-traitance, une politique de grappe systématique…).

En revanche, pour ce qui concerne notre propos immédiat, nous choisissons de privilégier une production de valeur (valeur ajoutée), pour laquelle il importe, avant tout, de considérer la *nécessité d'intégrer des paramètres extra-économiques* informationnels, sociaux, environnementaux et sociétaux, tenus généralement à l'écart par les analyses industrielles classiques. Nous posons comme hypothèse intrinsèque qu'ignorer les réseaux est source de handicap, que les opérationnaliser et les gérer est source d'avantages concurrentiels.

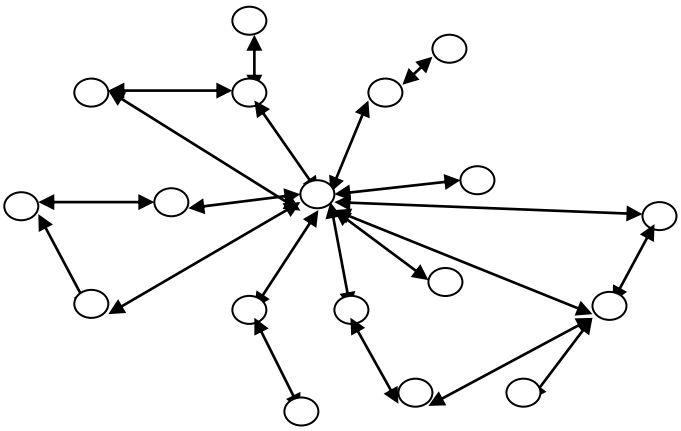
Dans l'approche actuelle de la gestion de l'entreprise, il importe de considérer l'environnement au sens large. C'est-à-dire intégrant toutes les parties prenantes proches ou éloignées qui sont impactées, positivement ou négativement, par la production, les produits/services, les nuisances, les actions sociales et de communication diverses menées par l'entreprise.
La prise en considération de l'environnement modifie la vision relationnelle du dirigeant de PE en se combinant avec son système cognitif déjà marqué par des effets de grossissement de microcosme et de nombre (MdB, 1996).

- **Incidence de la perception de l'environnement sur la représentation réticulaire de l'organisation**.

On peut ainsi schématiquement distinguer entre une vision simplifiée des rapports internes en PE et une conception partenariale généralisée de tout le relationnel de l'entreprise dépassant les frontières organisationnelles.



Structuration en étoile
du personnel de l'entreprise
autour du dirigeant (PE)
(Schéma 1)



Structuration réticulaire des parties prenantes
internes et externes à l'entreprise
*(**Schéma 2**)*

Dans le *schéma* 1 nous rappelons la structure étoilée du personnel dans sa relation au dirigeant en TPE.
Dans le *schéma* 2 nous suggérons la multitude des relations réticulaires tant internes qu'externes qui intéressent l'entreprise.
Dans les deux cas l'organisation économique de l'entreprise correspondant aux activités amont et aval est ignorée.

La comparaison des deux schémas montre que la gestion de l'entreprise actuelle est bien plus riche et complexe que les seules relations internes auxquelles les analystes des années 60 avaient tendance à la confiner.
Partant de là, un regard différent ou différencié sera porté sur les réseaux. On peut en effet distinguer entre, d'une part, les réseaux internes, d'activité et informationnels du dirigeant, et d'autres part, les réseaux environnementaux.

Les *réseaux internes,* constitués des rapports de la direction avec les salariés, les associés, les représentants du personnel, le noyau dur, l'encadrement…seront privilégiés, car leur animation et leur qualité constituent la base dynamique essentielle de l'entreprise, pour autant d'autres réseaux seront à considérer.

Réseaux internes à l'entreprise (Les relations avec)
les salariés à titre individuel
les représentants du personnel
le noyau dur et l'encadrement
les associés

Les autres réseaux internes/externes seront les réseaux d'activités de l'entreprise, les réseaux informationnels du dirigeant et de l'entreprise, les réseaux environnementaux et les réseaux personnels du dirigeant.

Pour être plus explicites, précisons les principales relations recouvertes par ces quatre grands types de réseaux.

Réseaux d'activités de l'entreprise. (Les relations avec)
les clients (aval)
les fournisseurs (amont)
les sous-traitants (amont)
les banques et les financiers

les services de l'Etat
les prestataires de service

Réseaux informationnels du dirigeant et de l'entreprise (Les relations avec)
le noyau dur des salariés…
les pairs, les clubs de dirigeants…
les conseillers externes
les rencontres, les foires et salons…
les colloques spécialisés dans le secteur d'activité
les spécialistes des mutations, des innovations diverses…
les écoles professionnelles, les grandes écoles…
les sources d'observation en rapport avec la veille de l'entreprise.

Réseaux environnementaux de l'entreprise (Les relations avec)
les concurrents
les institutionnels locaux
les associations de consommateurs, d'usagers, de riverains
les parties prenantes relevant de la RSE
les clubs sportifs
les lobbys professionnels
les institutions de formation

Ces réseaux liés directement à l'entreprise étant explicités il importera de ne pas ignorer les réseaux personnels du dirigeant même si leur confidentialité reste un obstacle au repérage.

Réseaux personnels du dirigeant (Les relations avec)
La famille
les amis
les cercles d'appartenance
les associations culturelles sportives et cultuelles
l'environnement social local….

Les concepts de réseaux étant rappelés et les visions réticulaires étant signalées comme pouvant être modestes/restrictives ou au contraire ambitieuses/étendues il nous a semblé utile de voir ce qu'il en était réellement sur le terrain des PE. Pour cela nous avons conduit une étude empirique.

1. La conduite de l'étude

Les buts poursuivis par l'étude

-appréhender la nature, le nombre et l'importance des réseaux pour une entreprise de type PE et son dirigeant,
-connaître mieux les apports des réseaux dans le management de l'entreprise de petite dimension.
-voir l'incidence des paramètres de contingences d'une entreprise sur son implication dans les réseaux en général ou sur certains en particulier,
-analyser la transmissibilité des réseaux essentiels à l'occasion d'une cession/ reprise afin d'optimiser les chances de réussite.

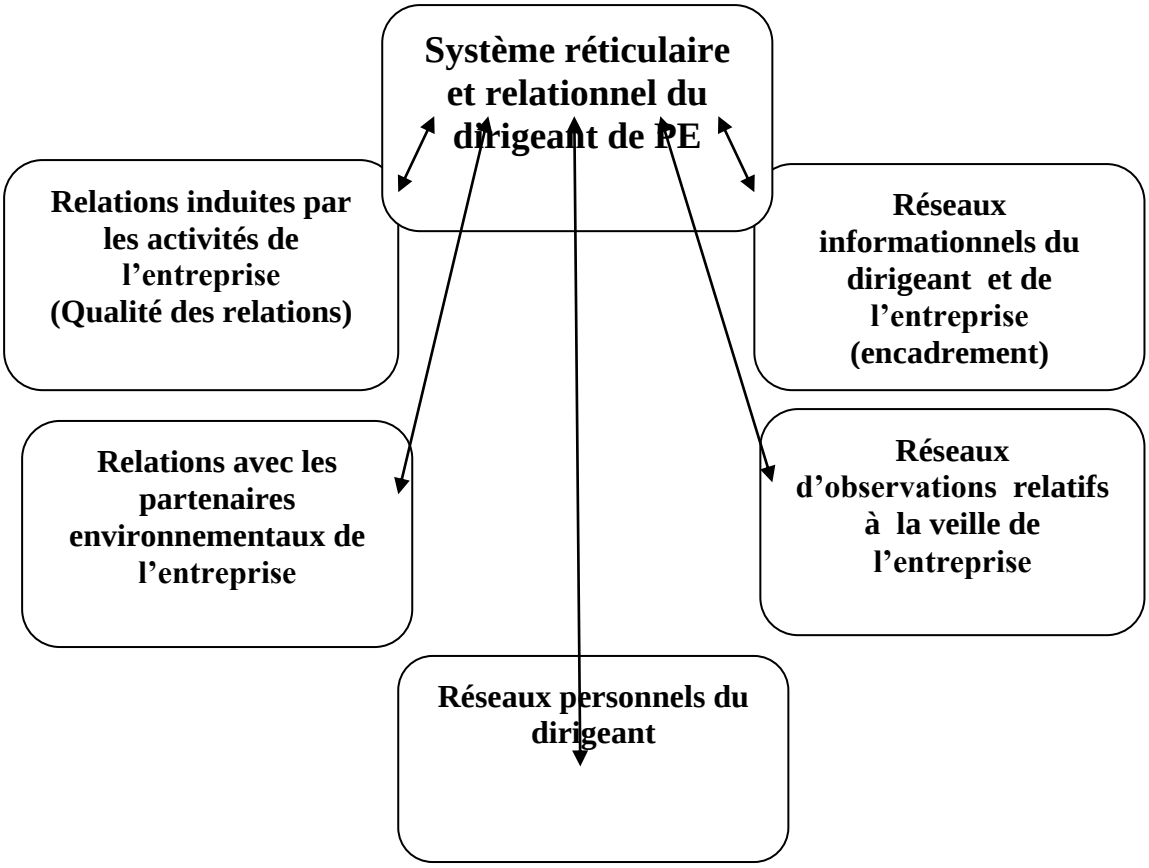
Le cheminement méthodologique adopté

Partir d'un *modèle réticulaire* général incluant le plus grand nombre de parties prenantes internes et externes à une entreprise.

Décliner ce modèle en *questionnement* avec l'aide de questions fermées mettant l'accent sur l'essentialité (degré), sur la difficulté et sur un comparatif avec les concurrents. Le compléter par des questions ouvertes relatives à l'utilité des réseaux.
Administrer le *questionnaire* par entretien (directif/semi-directif) sur un échantillon de PE.
Recenser les données recueillies et les regrouper de façon synthétique.
Analyser les données de façon à tirer les enseignements quantitatifs (statistiques) et qualitatifs (verbatim).
Grouper les résultats et les interpréter en montrant le degré de validation du modèle de départ.
Répondre aux diverses interrogations à l'origine de l'enquête.

- **Le modèle réticulaire**

Le modèle réticulaire donne un cadre général permettant de décrire et d'analyser la représentation du dirigeant sur la base du schéma le plus exhaustif possible.



- **Le questionnement et le questionnaire**

Le questionnement a pour but d'expliciter le modèle afin d'en tester sa pertinence.
Il en reprend donc la structure générale en respectant les différents volets schématisés.

Le questionnaire formule de façon simple les interrogations en évitant les risques de quiproquos. Il vise à connaître l'essentialité, l'utilité, la difficulté et le rang accordé par les répondants aux différents réseaux et relations. Il est clos par une série de questions ouvertes afin de laisser au répondant une certaine latitude.

Après la saisie manuelle des réponses sur un tableau Excel, plusieurs traitements ont été réalisés (moyennes, écarts types, classements…). En revanche les réponses aux questions ouvertes ont donné lieu à la rédaction de verbatim.

- **Caractéristiques générales de l'échantillon étudié**

Il s'agit d'un échantillon de convenance composé de 18 dirigeants de TPE (<50 salariés) appartenant au BTP ou à des services associés au BTP pour lequel nous relatons ci-après les moyennes des différents items :
Age moyen = 54 ans
Formation = Bac+5
Sexe masculin = 9/10
Ancienneté professionnelle = 30 ½ ans
Ancienneté en qualité d'entrepreneur = 19 ans
Ancienneté dans l'entreprise = 17 ½ ans
Taux d'encadrement de l'entreprise = 14 ½ %

Nombre de réseaux d'appartenance déclarés = 4 ¾
Nombre de réseaux d'appartenance des collaborateurs = 2 ¾

Nombre de contacts téléphoniques = 950
Nombre de contacts personnels = 320
Nombre de contacts proches = 50

2. Le degré d'essentialité des réseaux selon les dirigeants de PE

La mesure de l'essentialité, conforme au modèle réticulaire, distinguera les activités de l'entreprise, les partenaires environnementaux, les réseaux informationnels de l'entreprise et du dirigeant, les réseaux de veille ainsi que les relations personnelles du dirigeant.

Relations induites par les activités de l'entreprise		
	Essentialité[296]	Rang
Les relations avec la(s) clientèle(s)	4,72	**1**
Les relations avec les fournisseurs	3,41	5
Les relations avec les sous-traitants	3,28	6
Les relations avec les banques et financiers	4,28	**2**
Les relations avec les services de l'Etat (Directions départementales, travail, industrie, impôts…).	3,44	4
Les relations avec les prestataires de service (Expert comptable, avocat…)	3,89	**3**

Trois relations partenariales directes sont jugées essentielles : (clientèle, Banquiers, prestataires externes) les autres dépassent toutes le score de 3/5 ce qui signifie un intérêt très fort dans tous les cas.

Qualité des relations internes à l'entreprise		
	Qualité des relations[297]	Rang
Les relations individuelles avec les salariés	4	3
Les relations avec les représentants du personnel	3,67	4
Les relations avec le noyau dur et encadrement	4,59	1
Les relations avec les associés	4,50	2

Les relations avec le noyau dur et les associés sont jugées excellentes. Les relations avec les salariés sont jugées bonnes. En revanche un décrochage s'opère avec les représentants du personnel bien que dans les structures étudiées ne figure pas de comité d'entreprise.

Relations avec les partenaires environnementaux de l'entreprise		
	Essentialité[298]	Rang
Les relations avec les concurrents au regard du poids sur le marché	3,47	**3**
Les relations avec les institutionnels locaux divers (médecine du	3,06	5

[296] Le score va de 1 à 5. Ici est reportée la moyenne obtenue sur les 18 répondants.
[297] Le score va de 1 à 5
[298] Le score va de 1 à 5.

travail, Pôle emploi…)		
Les relations avec les associations de consommateurs, d'usagers, de riverains	2,24	7
Les relations avec les parties prenantes relevant de la RSE, de l'ISO 2600 (développement durable, évolutions sociétales…) (ADEME, QUALIBAT, DIRRECTE, REGION…)	3,24	4
Les relations avec les clubs sportifs (sponsor, abonné, administrateur…)	2,71	6
Les relations avec les réseaux professionnels (patronaux, fédérations, instituts techniques…)	4,00	**1**
Les relations avec les institutions de formation professionnelle (apprentissage, labos, écoles, universités, IUT, lycées…)	3,71	**2**

Les relations avec les réseaux professionnels et de formation sont jugées prioritaires.
Les relations avec les concurrents, les parties prenantes relevant de la RSE et les institutionnels locaux dépassent 3/5.
Les relations avec les consommateurs et clubs sportifs sont jugées moins importantes (<3.).

Réseaux informationnels du dirigeant et de l'entreprise (encadrement)		
	Essentialité	Rang
Les relations avec le noyau dur interne des salariés…	4,50	**1**
Les relations avec les pairs, les clubs de dirigeant (syndicats patronaux ou professionnels…)	3,78	**3**
Les relations avec les conseillers externes…	3,89	**2**
Les relations à travers les rencontres, les foires et salons…	3,50	5
Les relations avec les colloques/congrès/spécialisés dans le secteur d'activité (ex : énergie, traitement de l'eau, BTP.).	3,22	6
Les relations avec les conférenciers spécialistes des mutations commerciales, des innovations numériques et techniques diverses…	3,22	6
Les relations avec les écoles professionnelles, les grandes écoles de commerce ou d'ingénieur…par le biais d'accueils de stagiaires ou de chercheurs...	3,72	4

Les relations avec le noyau dur, les conseillers externes et les pairs sont jugées essentielles.
Les relations avec les écoles, les foires et salons, les colloques sont jugées importantes.

Réseaux d'observation relatifs à la veille de l'entreprise		
	Essentialité	Rang
Observatoire du BTP	3,06	4
BPI	2,44	5
INSEE	2,28	6
Presse	3,50	1
Informations bancaires	3,17	3
Information des fédérations	3,35	2

Les sources d'informations par la presse, les fédérations et les banques sont jugées essentielles.
Paradoxalement les informations en provenance de la BPI et de l'INSEE sont jugées secondaires.

Les relations personnelles[299] du dirigeant		
	Essentialité	Rang
Cercle professionnel (ex : Club de dirigeant, Syndicat professionnel, Cluster, Pôle de compétitivité…)	4,39	1
Cercle d'influence (ex. réseau de décisionnaires, cercle politique…)	4,28	2
Cercle philosophique (ex : ordre initiatique, cercle spirituel…)	3,59	4
Cercle familial, cercle amical (ex : famille, proches, amis…)	4,06	3

[299] Il est à noter que le statut de l'adhérent aux différents cercles ou mandats (Président ou membre) aura une grande importance sur l'impact du réseau.

Cercle social (ex : association caritative, association d'anciens élèves, club service, maison de l'emploi, MJC…)	3,39	6
Cercle sportif (ex : golf, rugby, tennis, handball…)	3,33	7
Mandat externe (ex : conseiller SFPI, conseiller Banque de France, magistrat consulaire, administrateur à l'université, mandats syndicaux…)	3,41	5
Autre activité personnelle (ex : conférencier, auteur d'ouvrages, chercheur associé université…)	2,47	10
Réseau Internet (Twitter, Face book, Viadeo, LinkedIn…)	2,78	9
Réseau occasionnel (Congrès, salon, foire, rencontres informelles…)	2,94	8

Trois cercles dominent largement (professionnel, cercle d'influence, cercle familial).
Trois autres cercles sont jugés importants (philosophique, social, mandat externe).
Pour des raisons locales, les cercles sportifs viennent après (>3).
Les réseaux occasionnels semblent sous-estimés.
Les réseaux Internet ne sont pas jugés importants.
Les interventions universitaires sont considérées comme de moindre intérêt ou ne les concernent pas.

3. Apports et influences des réseaux

Les apports et les influences étant nombreux et variés, il nous a semblé souhaitable de différencier d'abord, les impacts fonctionnels et de les hiérarchiser, de voir ensuite, la genèse de la sensibilisation aux réseaux et de distinguer enfin, les aspects positifs et négatifs pour aller vers une optimisation.

Influence du réseautage au regard de différentes fonctions		
	Influence	Rang
Sur le développement de l'entreprise	4,33	1
Sur le commercial	4,11	2
Sur la stratégie (vision, développement, recherche)	4,00	3
Sur la structure financière (financement à CT, MT et LT)	3,50	6
Sur le contrôle (compta analytique, tableau de bord…)	3,06	7
Sur les nouvelles technologies, système d'information	3,33	9
Sur la GRH, GRI (délégation, valorisation, participation)	3,17	8
Sur la constitution d'un Noyau Dur	3,78	4
Sur la préparation à la transmission de l'entreprise	3,78	4

Le réseautage est jugé essentiel en matière de développement, de stratégie, de vision et de commercial.
Le réseautage est jugé très important sur le plan du management interne (noyau dur, contacts pour transmission) et du contrôle.
Le réseautage est jugé important sur le plan informationnel et la GRH.
Dans tous les cas de figure, il est jugé >3.

Réponses aux questions ouvertes
Tous les dirigeants accordent de l'importance aux réseaux relationnels.
Tous s'accordent à les considérer comme : vitaux, indispensables, très utiles…
Le nombre moyen de réseaux d'appartenance déclaré est de « 6 ».
La sensibilisation aux réseaux semble liée *a priori* au « sens politique » ou au « sens relationnel » du dirigeant.
La perception de l'importance des réseaux est venue progressivement chez certains qui étaient plutôt dubitatifs sur leur utilité au départ du questionnement.
Propos confirmatoire tirés des verbatim recueillis sur les 18 questionnaires
Aspects positifs
Améliore les connaissances, le savoir-faire, les méthodes de gestion
Constitue un levier pour le développement
Facilite le développement, la création, la transmission
Génère des leviers invisibles (soutiens, conseils…)
Fournit une sécurisation dans un environnement instable

Le réseautage ne s'apprend pas avec les études, mais sur le terrain
Permet d'économiser le temps que l'on a pris pour réseauter
Apporte de la hauteur et du recul sur le quotidien
Permet de saisir des opportunités commerciales et de développement
Aide à se remettre en question en permanence en sortant de sa zone de confort
Apporte une source d'inspiration, de nouvelles idées…
Permet de rompre son isolement
Permet d'échanger des pratiques, des partages d'expériences, de trouver des conseils…
Aspects négatifs / réserves
La concurrence entre certains réseaux peut être préjudiciable
Si participation non maîtrisée, si absentéisme récurrent (contreproductif)
Chronophagie au détriment du travail et du management de l'entreprise
Les réseaux politiques ou patronaux sont à double tranchant
Il existe un risque de perte de confidentialité
Optimiser ses participations
Eviter la dispersion réticulaire
Faire une autocritique de ses participations périodiquement

NB : L'ensemble des répondants a légitimé le questionnaire et a souvent induit un prolongement de l'entretien de 90 à 120 minutes.

4. Transmissibilité des réseaux en cas de cession/reprise

Concernant la problématique particulière soulevée par la transmission en PE, l'enquête apporte les informations et les jugements suivants. Dans le premier tableau, les dirigeants expriment l'essentialité de la pratique ou de la transmission du réseau indiqué et dans le second tableau est retranscrit le degré de difficulté de transmission de ce même réseau.

Transmissibilité des réseaux personnels[300] (des relations) du dirigeant (classement par ordre **d'essentialité décroissante**)		
	Rang	Essentialité
Cercle professionnel (ex : Club de dirigeant, Syndicat professionnel, Cluster, Pôle de compétitivité…)	1	4,39
Cercle d'influence (ex. réseau de décisionnaires, cercle politique…)	2	3,94
Réseau Internet (Twitter, Face book, Viadeo, LinkedIn…)	3	3,33
Cercle philosophique (ex : ordre initiatique, cercle spirituel…)	4	3,24
Cercle familial, cercle amical (ex : famille, proches, amis…)	5	3,22
Mandat externe (ex : conseiller SFPI, conseiller Banque de France, magistrat consulaire, administrateur à l'université, mandats syndicaux…)	6	3,06
Cercle sportif (ex : golf, rugby, tennis, handball…) *[Président, sponsor ou membre]*	7	3,00
Cercle social (ex : association caritative, association d'anciens élèves, club service, maison de l'emploi, MJC…)	8	2,78
Réseau occasionnel (Congrès, salon, foire, rencontres informelles…)	9	2,72
Autre activité personnelle (ex : conférencier, auteur d'ouvrages, chercheur associé université…)	10	2,47
Transmissibilité des réseaux personnels (des relations) du dirigeant (classement par ordre de **difficulté décroissante**)		
	Rang	Difficulté
Autre activité personnelle (ex : conférencier, auteur d'ouvrages, chercheur associé université…)	1	4,12
Cercle d'influence (ex. réseau de décisionnaires, cercle politique…)	2	3,89
Mandat externe (ex : conseiller SFPI, conseiller Banque de France,	3	3,83

[300] Il est à noter que le statut de l'adhérent aux différents cercles ou mandats (Président ou membre) aura une grande importance sur la transmissibilité du réseau.

magistrat consulaire, administrateur à l'université, mandats syndicaux…)		
Cercle philosophique (ex : ordre initiatique, cercle spirituel…)	4	3,82
Cercle familial, cercle amical (ex : famille, proches, amis…)	5	3,39
Cercle social (ex : association caritative, association d'anciens élèves, club service, maison de l'emploi, MJC…)	6	2,89
Cercle professionnel (ex : Club de dirigeant, Syndicat professionnel, Cluster, Pôle de compétitivité…)	7	2,56
Cercle sportif (ex : golf, rugby, tennis, handball…) *[Président, sponsor ou membre]*	8	2,11
Réseau Internet (Twitter, Face book, Viadeo, LinkedIn…)	9	1,83
Réseau occasionnel (Congrès, salon, foire, rencontres informelles…)	10	1,78

Il ressort des deux tableaux précédent que l'essentialité et la difficulté à transmettre ne se recoupent pas. Certains réseaux jugés essentiels sont difficilement transmissibles et inversement. Par exemple le réseau professionnel jugé essentiel est relativement facile à transmettre. Inversement le cercle d'influence jugé essentiel est difficile à transmettre.
Il est à noter également que la transmissibilité des réseaux serait souhaitable dans de nombreux cas mais qu'elle n'est pas facile à opérer pour des raisons diverses et notamment : ouverture/fermeture du dirigeant, ouverture/fermeture du repreneur, sensibilité/indifférence du repreneur (MdB, 2003). Le succès dépend donc de la combinaison relationnelle dirigeant/repreneur.

La combinaison relationnelle dirigeant/repreneur		
Attitude du dirigeant	**Attitude du repreneur**	**Effet probable**
ouverture	ouverture	succès
ouverture	fermeture	échec
fermeture	ouverture	échec
fermeture	fermeture	échec

On voit que l'attitude d'ouverture réciproque qui est la situation idéale est subordonnée à la conjugaison de deux volontés coopératives. Nous devinons l'intérêt que peuvent trouver les cédants et cessionnaires pour aborder ces éléments immatériels sans traçabilité comptable et non normés lors de la préparation d'une transmission de PE.

Transmissibilité des réseaux à l'occasion d'une cession/ reprise (Par ordre décroissant d'essentialité)		
Réseaux d'activités de l'entreprise	Rang	Essentialité
Les relations avec la(s) clientèle(s)	1	4,94
Les relations avec les banques et financier	2	4,22
Les relations avec les fournisseurs	3	4,06
Les relations avec les sous-traitants	3	4,06
Les relations avec les prestataires de service (Expert comptable, avocat…)	5	3,61
Les relations avec les services de l'Etat (Direccte…)	6	3,28
Réseaux environnementaux de l'entreprise	Rang	Essentialité
Les relations avec les institutionnels locaux divers:……	1	3,83
Les relations avec les concurrents au regard du poids sur le marché:……	2	3,50
Les relations avec les lobbys professionnels:……	3	3,22
Les relations avec les clubs sportifs:……	4	3,00
Les relations avec les institutions de formation:……	5	2,83
Les relations avec les parties prenantes relevant de la RSE:……	6	2,78
Les relations avec les associations de consommateurs, d'usagers, de riverains:……	7	2,61
Réseaux informationnels du dirigeant et de l'entreprise	Rang	Essentialité
Les relations avec le noyau dur interne des salariés…	1	4,72
Les relations avec les pairs, les clubs de dirigeants…	2	3,83

Les relations avec les conseillers externes…	3	3,33
Les relations avec les écoles professionnelles, les grandes écoles …par le biais d'accueils (stagiaires ou chercheurs...)	4	3,00
Les relations avec les sources d'observation et d'analyse relatives à la veille de l'entreprise. :……	5	2,94
Les relations avec les spécialistes des mutations, des innovations numériques et techniques diverses…:……	6	2,78
Les relations avec les colloques spécialisés dans le secteur d'activité (ex : énergie, traitement de l'eau, BTP…).	7	2,72
Les relations avec les rencontres, les foires et salons…	8	2,56

Transmissibilité des réseaux à l'occasion d'une cession/ reprise (Par ordre décroissant de difficulté)		
Réseaux d'activités de l'entreprise	Rang	Difficulté
Les relations avec la(s) clientèle(s)	1	2,94
Les relations avec les banques et financier	2	2,67
Les relations avec les services de l'Etat (Direccte…)	3	2,33
Les relations avec les prestataires de service (Expert comptable, avocat…)	4	2,28
Les relations avec les sous-traitants	5	2,00
Les relations avec les fournisseurs	6	1,94
Réseaux environnementaux de l'entreprise	Rang	Difficulté
Les relations avec les concurrents au regard du poids sur le marché:……	1	3,06
Les relations avec les institutionnels locaux divers:……	2	2,83
Les relations avec les lobbys professionnels:……	2	2,83
Les relations avec les parties prenantes relevant de la RSE:……	4	2,06
Les relations avec les associations de consommateurs, d'usagers, de riverains:……	5	2,00
Les relations avec les clubs sportifs:……	6	1,83
Les relations avec les institutions de formation:……	7	1,67
Réseaux informationnels du dirigeant et de l'entreprise	Rang	Difficulté
Les relations avec le noyau dur interne des salariés…	1	3,39
Les relations avec les pairs, les clubs de dirigeants…	2	3,00
Les relations avec les conseillers externes…	3	2,11
Les relations avec les écoles professionnelles, les grandes écoles …par le biais d'accueils (stagiaires ou chercheurs...)	4	1,94
Les relations avec les spécialistes des mutations, des innovations numériques et techniques diverses…:……	5	1,78
Les relations avec les colloques spécialisés dans le secteur d'activité (ex : énergie, traitement de l'eau, BTP…).	6	1,72
Les relations avec les sources d'observation et d'analyse relatives à la veille de l'entreprise. :……	7	1,67
Les relations avec les rencontres, les foires et salons…	8	1,56

La transmissibilité des réseaux d'activité est essentielle et n'offre pas en général de grandes difficultés.
La transmissibilité avec l'environnement de l'entreprise est variable. Elle est en général forte avec les institutions de formation.
La transmissibilité des réseaux personnels du dirigeant les plus probables et souhaitables concerne : le noyau dur, les pairs et les conseillers externes. Pour les autres parties prenantes la situation est variable.
Ajoutons pour souligner la spécificité et l'intérêt de cette question en PE que cette préoccupation n'a pas le même poids selon la taille de l'entreprise. En PE, si le dirigeant vient à disparaître c'est une grande partie de la mémoire réticulaire et du système d'information informel (capital social immatériel) qui disparaissent. En grande entreprise (GE), la mémoire réticulaire étant partagée avec l'encadrement, réparti sur plusieurs fonctions, la question de la transmissibilité est moins essentielle à prendre en considération.

Conclusion

Le questionnement assorti d'un dialogue avec les dirigeants de PE a fait émerger un consensus chez les répondants au sujet de l'importance et de l'étendue de la gestion relationnelle et réticulaire de l'entreprise d'aujourd'hui. Il ressort, en effet, un important décalage entre le nombre de réseaux auxquels ils déclarent adhérer a priori (≈ 6) et le nombre de réseaux et relations avec des parties prenantes diverses (≈40) qu'ils jugent importants tout au long du questionnement et en conclusion. Ainsi la notion de réseau/relation reste-t-elle assez floue dans l'esprit du dirigeant.

Concernant l'utilité à considérer les relations/réseaux on voit dans de nombreux cas le score d'essentialité dépasser 3 sur une échelle allant de 1 à 5. Ceci est vrai notamment pour :

-les relations induites par les activités, les partenaires internes, les parties à l'environnement,

-les réseaux du dirigeant, des cadres de l'entreprise, d'information et de veille,

-et les relations personnelles du dirigeant.

Si l'on considère les apports et les influences des réseaux les scores sont très élevés et les réponses très proches pour tous les répondants. Ils concernent toutes les fonctions de l'entreprise avec une dominante relative au développement (création, croissance, transmission) et à la stratégie (>4).

Les aspects positifs reconnus et approuvés très largement concernent les apports en : connaissances, méthodes, soutiens psychologiques, sources d'inspiration, saisie d'opportunités, leviers d'action, prise de recul, rupture d'isolement…

Les aspects négatifs, qui sont plutôt des réserves, sont liés à la chronophagie, aux risques liés à la perte de confidentialité et aux ambiguïtés d'appartenance dans certains contextes politiques. La recherche d'une optimisation entre nombre et sélection constitue une piste.

Concernant la transmissibilité des réseaux en cas de cession/reprise il ressort qu'elle est inégale selon que l'on considère les aspects liés aux activités professionnelles et plus personnelles du dirigeant. Les attitudes respectives du cédant et du repreneur en matière de coopération sont essentielles.

On peut donc déduire que le système d'information du dirigeant de PE, en grande partie informel, est structuré de façon réticulaire. C'est-à-dire qu'il dépasse les frontières économiques et organisationnelles de l'entreprise. Ignoré par les programmes de formation au management focalisés sur le formel il est souvent perçu ou découvert de façon empirique et intuitive par les dirigeants. Il est difficilement transmissible en cas de cession/reprise en raison de son immatérialité, de sa subjectivité, de sa singularité et de son aspect réticulaire.

Revenant à la démarche de quête en matière de réseau la grande majorité des dirigeants questionnés s'accorde à penser qu'il est utile de réseauter en PE pour agir plus efficacement à court et moyen terme (pour produire, vendre, optimiser les RH…), et pour mieux prévoir et orienter sa stratégie dans la durée. La mobilisation des réseaux constitue une source de valorisation majeure pour l'entreprise en quête d'avantages compétitifs que confirme la nécessité de réseautage plébiscitée par la quasi-totalité des répondants. D'où la nécessité de proposer des indicateurs pour mesurer ce capital social immatériel, comme nous avons tenté de le faire et d'en tirer la possibilité d'audit réticulaire en PE.

Bibliographie

Andrieux, MA, (2005). « Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME » RFC, 379, juillet-aout 2005.

Ballet J, (2005) : « Stakeholders et capital social », RFG, n° 156.

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.

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*.

Chabaud D. et Ngijol J.(2010). « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », *Revue française de gestion*, ce numéro, 2010/7.n°206.

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.
(2009), « Le transfert de la ressource réseau lors d'un processus de reprise ». RIPME, vol 22, n°3-4.
(1990) « Profil de dirigeants et réseautage en PME : proposition d'un cadre de recherche » WP CERAG Grenoble
Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". *American Journal of Sociology* 91 (November).
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.
(2003) « « Les aspects humains de la transmission d'entreprise » (10 p). Congrès AGRH / 2003, in « GRH Innovons » du 20 au 22 novembre, Grenoble.
(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, HECJouy-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.
Messeghem, K., *Sammut*, S., 2007. « Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement : entre légitimité et isolement », *Gestion 2000*,
Omrane A (2013), « Les réseaux sociaux de l'entrepreneur et son accès aux ressources externes : le rôle des compétences sociales », Management & Avenir n°65.
Saleilles S (2007). Le « *réseautage* » *chez les entrepreneurs* néo-ruraux. Revue de l'entrepreneuriat, vol 6, n°1.
Simon F et Tellier A (2013) : « Comment développer le capital social des intrapreneurs ?» RFG, n°233.
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.
Verstraete, T, *Saporta*, B. Création d'entreprise et entrepreneuriat, Editions de l'ADREG, janvier *2006*
.

LE ROLE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE DANS LA PREVENTION DES COMPORTEMENTS DE RETRAIT ORGANISATIONNEL: LE CAS DU DEPART VOLONTAIRE

Wassila MERKOUCHE
Candidate au Doctorat en Relations Industrielles
École des Relations Industrielles Université de Montréal, Canada
wassila.merkouche@umontreal.ca

Alain MARCHAND

Stéphane RENAUD
École des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada
stephane.renaud@umontreal.ca

Résumé

Les pressions concurrentielles contraignent les organisations à modifier les conditions initiales de travail des employés. À moins que ces changements soient inévitables, la fonction sociale des organisations devrait contrecarrer les retombées négatives de leurs promesses non remplies. Nous étudions l'importance des engagements organisationnels selon la perspective du contrat psychologique (CP) car les employés percevant une violation de ce contrat par l'employeur deviennent insatisfaits et développent des comportements de retrait organisationnel. Ces comportements contreproductifs visent à endommager l'organisation selon le principe de la réciprocité et de l'échange social. Nous développons un cadre théorique mobilisant deux perspectives théoriques expliquant le retrait organisationnel où l'ancrage dans l'emploi est un modérateur de comportement. L'employé percevant la violation de son CP évalue le degré de son ancrage dans l'emploi afin d'adopter soit le retrait de travail ou le retrait de l'emploi. Un haut niveau d'ancrage dans l'emploi devrait limiter l'insatisfaction de l'employé au comportement de retrait de travail et l'empêcher de quitter son emploi et nuire à l'organisation. Les organisations socialement responsables devraient fournir un climat social convenable pour augmenter le sentiment d'ancrage de leurs employés. Nous faisons l'état de quelques pratiques de gestions des ressources humaines associées à cet objectif considéré comme levier de rétention et de satisfaction des employés.

Introduction

Importance de la problématique des comportements de retrait organisationnel

Les comportements contreproductifs adoptés par les employés constituent un phénomène récurrent dans les organisations, lequel suscite une attention particulière à la fois de la part des gestionnaires et des chercheurs en comportement organisationnel. Plus précisément, les comportements de retrait organisationnel (de l'anglais *Organizational withdrawal*) représentent un type particulier de comportements contreproductifs ayant des retombées plutôt négatifs pour les organisations. Les comportements de retrait organisationnel (RO) sont des comportements qui permettent aux employés, généralement insatisfaits dans leur milieu de travail, de se distancer moralement ou physiquement de

leurs tâches ou de leur environnement de travail ou encore de mettre fin à leur relation d'emploi et quitter l'organisation (Hanisch & Hulin, 1990, 1991; Hanisch, Hulin, & Roznowski, 1998). Les manifestations les plus connues et les plus étudiées de ces comportements de RO sont les retards, l'absentéisme, le roulement et la retraite (Harrison & Newman, 2013).

La plupart des écrits dans le domaine du RO évoquent les conséquences négatives de ce phénomène pour les organisations, alors que quelques-uns mettent en relief un rôle plutôt positif de certains de ces comportements.

Bien qu'il semble y avoir un consensus sur l'aspect négatif des comportements de RO, certaines études dans ce domaine soulèvent un effet plus positif du RO sur les organisations. Empiriquement, les deux familles principales de comportements du RO ont été reliées à des attitudes organisationnelles généralement négatives (Hanisch, 1998). Cependant, on indique que le RO n'est pas nécessairement né d'une attitude négative, ce comportement peut simplement résulter d'un besoin de maximisation de ressources et de minimisation des risques dans l'optique de pratiquer un retrait et une distanciation de son travail afin de renouveler son énergie et d'avoir une nouvelle motivation qui augmenterait la performance (Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014). Ainsi, les retards ou l'absentéisme sont vus comme moyen de rétablissement aidant les employés en situation de stress au travail, par exemple, à éviter ce stimulus (Wang & Walumbwa, 2007). De surcroît, on parle de l'utilisation des comportements de retrait comme moyen de se remettre ou de se rétablir d'une maladie physique ou d'un épuisement psychologique afin de protéger les ressources internes, selon la théorie de conservation des ressources de Hobfoll (1989), et de maintenir une bonne performance (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011). Cette perspective basée sur la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989) vient en réaction à l'apparition d'un autre construit connu sous le nom de présentéisme (contraire de l'absentéisme) défini comme une distraction du travail et une baisse de productivité due au fait de se présenter au travail même en étant malade (Harrison & Newman, 2013). En d'autres termes, selon cette perspective, c'est le fait de se présenter au travail tout en étant malade qui engendre des effets plus graves sur la productivité que ceux engendrés par l'absentéisme (Johns, 2010). Le comportement de présentéisme, bien qu'il ait comme résultat la baisse de productivité, a été écarté du concept du RO (Harrison & Newman, 2013). Enfin, d'autres écrits dans le domaine du RO font référence à l'aspect pragmatique derrière l'adoption des comportements de RO. En effet, il est admis que le RO peut être utilisé de façon instrumentale et choisi comme moyen pour s'adapter aux obligations contradictoires de conciliation entre la vie personnelle et professionnelle (Spector et al., 2006). Ce caractère instrumentale du RO sans ayant nécessairement une intention négative envers l'organisation engendre des retombées positives au niveau de l'individu mais demeure, néanmoins, préjudiciable pour l'organisation.

Concernant l'aspect négatif du RO, outre les conséquences au niveau individuel qui se traduisent par la perte partielle de revenu suite au retard et à l'absentéisme et par la perte totale de celui-ci dans le cas de la fin de la relation d'emploi, il est admis que les comportements de retrait sont couteux pour les organisations et ce sur le plan financier et non financier, à court et à long terme (Laczo & Hanisch, 1999; Wang & Walumbwa, 2007). Sur le plan financier à court terme, les conséquences négatives se manifestent par la perturbation de la réalisation des objectifs et de la baisse de productivité suite à des retards et de l'absentéisme fréquents (Berry, Lelchook, & Clark, 2012) ainsi que par les coûts relatifs au remplacement d'employés qui quittent l'organisation et ce par le recrutement, la sélection et la formation (Hopkins, Cohen-Callow, Kim, & Hwang, 2010; Laczo & Hanisch, 1999). À long terme, les conséquences de ces perturbations se reflètent négativement sur la relation de l'organisation avec sa clientèle, notamment lorsqu'il s'agit de la perte des employés les plus performants (Laczo & Hanisch, 1999) ou encore lorsque la productivité au niveau individuel est négativement affectée par le RO suite à la baisse de la motivation au travail (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008). Il est à souligner que les conséquences de certains comportements visibles de RO, tel que l'absentéisme, sont plus facilement détectables et leurs effets sont prévisibles (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Cependant, les conséquences des autres comportements de RO, moins tangibles tels que la navigation exagérée sur internet, et ce en matière de perturbation du fonctionnement et de la productivité sont considérés plus périlleux et plus couteux (Huysse-Gaytandjieva, Groot, & Pavlova, 2013). Ceci est particulièrement dû au fait que les raisons conduisant vers l'absentéisme ou le roulement sont davantage connues que celles derrière le fait de rester dans l'organisation tout en étant insatisfait et en lui causant des préjudices (Huysse-Gaytandjieva et al., 2013). C'est pour cette raison que nous croyons qu'il est important d'étudier davantage les comportements de RO, autres que les retards, l'absentéisme et le roulement, dont les effets négatifs sont souvent négligés par les organisations du fait de leur caractère intangible et difficilement remarquable.

Concrètement, les comportements de RO sont présents en augmentation dans les organisations. À titre d'exemple, au Canada, le taux d'absentéisme dans une semaine moyenne pour des raisons

personnelles (maladie ou incapacité, et obligation personnelles ou familiales) chez les employés à temps plein occupant un seul emploi (excluant les femmes en congé de maternité) est passé de 7% en 2001 à 8,1% en 2011. En d'autres termes, le temps total de travail perdu a augmenté, passant de 3,4 % de la semaine de travail prévue en 2001 à 3,7 % en 2011 (Statistiques Canada, 2012). L'autre exemple pertinent est celui du roulement volontaire, qui est le départ de l'organisation initié par l'employée, le taux de celui-ci est passé de 6,1% en 2009-2010 à 7,3 en 2012-2013 (The Conference Board of Canada, 2013).

Les comportements de RO se sont donc à la fois intensifiés, comme les statistiques l'indiquent, et aussi diversifiés à cause d'un certain nombre de changements organisationnels et démographiques. Concernant les changements organisationnels nous pouvons indiquer que les pressions concurrentielles, l'incertitude et les changements constants dans l'environnement d'affaires obligent les organisations à redéfinir leurs façons de faire et recourir aux changements dans les engagements initiaux et les conditions de travail initiales, ce qui implique souvent une insatisfaction chez les employés. Ces employés confrontés à ces changements perçoivent une sorte d'infidélité de la part de leur employeur concernant les promesses qu'ils ont perçues dès l'embauche. De plus, le fait de recourir à de nouveaux modes d'organisation de travail ouvre la voie vers des pratiques de paresse sociale ou de baisse de productivité chez des employés moins satisfaits. Dans le même ordre d'idées, les nouvelles formes d'emploi à temps partiel, les horaires flexibles, le télétravail ou encore la présence de distractions telles que l'internet rendent les occasions de manifestation du RO plus propices à cause de l'absence de moyens de contrôle sur le respect des obligations de travail de la part des employés vivant une insatisfaction au travail. Quant aux changements sociodémographiques, ils s'illustrent notamment par la présence accrue, dans les lieux du travail, de femmes ayant des responsabilités familiales nécessitant des mesures spéciales et de jeunes généralement plus exigeants envers leurs employeurs et moins fidèles envers ceux-ci. Ces changements sociodémographiques font augmenter les situations d'insatisfaction au travail, et par conséquent, les possibilités de comportements de RO. Tous ces changements engendrent l'importance de la part des organisations d'améliorer ou au moins de maintenir les conditions initiales de travail et de fournir un climat social rassurant pour les employés, qui sont avant tout des êtres sociaux et sociables, cherchant à s'encastrer au sein d'un réseau social accueillant durant leurs heures de travail, occupant souvent la majorité de leurs journées.

La pertinence d'étudier les comportements de retrait organisationnel

Un des aspects qui anime cette recherche est le fait que ce concept de RO a été longuement abordé dans la littérature de façon fragmentée, chacune de ses composantes a été étudiée en silo. D'ailleurs, les travaux de Hulin (1984, 1991) ont défendu l'importance d'étudier le RO en famille de comportements au lieu de l'étudier de manière segmentée puisque cela permettrait une meilleure compréhension du processus psychologique d'adaptation et d'adoption de ces comportements et ce avec une approche globale et intégrée permettant également la prédiction de ceux-ci. Hanisch (1995), indique pour sa part que les individus au travail semblent réagir aux situations de travail avec des gestes singuliers et isolés, alors que ces réponses, naissant d'un ensemble d'antécédents ou de stimuli souvent similaires, sont multiples et bien structurées, produites de manière séquentielle répartie dans le temps ou de manière simultanée au cours d'une courte période de temps. De ce fait, selon cette auteure, l'étude d'une réponse comportementale spécifique ne permet qu'une compréhension limitée du RO, car il s'agit d'un ensemble de comportements constituant des réponses similaires à des degrés variables, celles-ci partagent des caractéristiques telles que le fait d'être partiellement substituables, avoir les même objectifs pour les individus, et avoir lieu dans à des conditions similaires. La métaphore utilisée par Hanisch (1995) pour illustrer la pertinence de l'approche globale d'étude du RO est celle de l'importance d'évaluer plusieurs symptômes pour déterminer la cause la plus probable de la maladie d'un patient au lieu d'évaluer un seul symptôme chez celui-ci pour déterminer la cause de sa maladie. Pour les fins de cette thèse, nous allons étudier le RO comme concept global et non pas ses composantes spécifiques tels que l'absentéisme ou le roulement. D'ailleurs, aux niveaux des implications pratiques, les employeurs auront le privilège d'avoir une meilleure compréhension de l'ensemble des déterminants de toute la famille des comportements de RO, car il serait plus pratique et pragmatique de leur part de concevoir une approche globale d'intervention en matière de politiques et de pratiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines (GRH) afin de prévenir plusieurs comportements de RO à la fois, quelques soient leurs manifestations, car nous assumons que les mêmes antécédents conduisent à des comportements différents selon le codage et l'adaptation qu'en fait l'employé.
L'autre aspect qui justifie cette thèse est le fait que le RO a souvent été confondu avec d'autres concepts très proches tels que les autres composantes des comportements contreproductifs (la déviance de production, le vol ou le sabotage), ainsi que le fait que les écrits dans le domaine du RO ne convergent

pas vers une classification consensuelle qui prend en compte l'évolution des organisations qui a fait émerger de nouveaux comportements pouvant être considérés comme du RO.
Bien que le concept théorique du RO n'ait pas connu un véritable engouement chez les chercheurs en organisations, notamment dû au fait de la complexité d'opérationnaliser le RO tel que conçu de manière globale et intégrée par le modèle de Hanisch (1995), il nous apparait pertinent de faire avancer les connaissances dans le domaine du RO au travers un nouveau cadre théorique du RO qui prendra en considération les tentatives subséquentes et les évolutions dans les organisations et qui apportera des précisions au modèle existant pour servir comme référence aux études futures dans le domaine du RO. Le cadre théorique proposé par la présente thèse procurera également une nouvelle explication théorique du RO fondée sur la perspective du contrat psychologique et de l'approche de l'ancrage dans l'emploi.

Objectif de l'article théorique

L'objectif de cet article est celui de fournir un modèle intégrateur des antécédents et des manifestations du retrait organisationnel (RO). Nous distinguons deux composantes principales de ce concept, souvent confondues avec des concepts proches, étudiées en silos et pas rattachées à un modèle global: le retrait du travail (RT) et le retrait de l'emploi (RE). Après une brève présentation des assises théoriques de l'étude du RO, nous mettons en relief les différents modèles et typologies depuis le modèle fondateur de Hanisch (1995). Nous proposons, ensuite, à la lumière des écrits sur le RO dans les deux dernières décennies, un modèle intégrateur du RO. Nous mobilisons une approche sociologique micro-macro concevant l'individu au cœur d'un système contenant des déterminants individuels, de travail, de groupe, organisationnels, et environnementaux. L'influence de ces déterminants mène l'individu à une évaluation du type de comportements de RO à adopter. Cette étape d'évaluation et d'adaptation est appuyée par quatre approches théoriques dont deux seront utilisées de manière originale. Nous présentons, par la suite, les différentes manifestations du RO dont quelques comportements défavorables inclus dans la composante RT. Ce type de comportements méritant d'être mieux étudiés, sont adoptés de plus en plus par les employés notamment suite à de nouveaux stimuli dans le contexte des nouvelles formes d'organisation de travail, de pratiques de télétravail et à la présence accrue en milieu du travail de sources de distraction tels que l'internet. De surcroit, les effets négatifs de ces comportements, largement considérés comme mineurs, pourraient être plus nuisibles à la performance de l'organisation du fait de leur nature souvent intangible et difficilement mesurable.

1. Définition du retrait organisationnel

Le retrait organisationnel (*Organisational Withdrawal*) constitue un ensemble d'intentions et de de comportements organisationnels permettant à l'employé de se retirer de son emploi ou encore d'éviter le travail qui lui est assigné (Carmeli, 2005; Hanisch, 1995). Le retrait ou encore la séparation peut avoir comme objet le travail ou l'emploi (Chiaburu & Byrne, 2009) et se faire de manière permanente ou temporaire (Harrison & Newman, 2013).

Suite à une analyse factorielle préliminaire, Hanisch and Hulin (1990) ont indiqué que le construit du retrait organisationnel (RO) contient deux grandes familles de comportements: le retrait de l'emploi et le retrait du travail (Hanisch, 1998). Le retrait du travail (RT) est constitué des comportements visant à éviter les tâches du travail tout en maintenant l'adhésion à l'organisation (Hanisch, 1998). On conçoit le RT également comme une réduction ou une retenue des efforts ou des participations nécessaires pour accomplir le travail (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).Alors que le retrait de l'emploi (RE) est constitué des comportements visant à se retirer du poste de travail liant l'employé à l'organisation (Hanisch, 1998).

Les comportements de RT sont des comportements à court terme qui, pour la plupart, permettent aux individus qui les adoptent d'être moins engagés dans leur travail (Harrison & Newman, 2013). On parle de tentative de se désengager psychologiquement des tâches du travail (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Ces comportements sont adoptés par des individus insatisfaits en diminuant le temps passé sur les tâches spécifiques de leur travail (Hanisch et Hulin, 1990). Les exemples les plus pertinents sont les absences sans raison valable, les retards et d'autres comportements défavorables tels que la prise de longues pauses, l'évitement des réunions et les départs du travail avant le temps réglementaire (Hanisch, 1995; Laczo & Hanisch, 1999).

Quant aux comportements de RE, ce sont des comportements plutôt à long terme marquant un détachement plus articulé par rapport au poste du travail (l'emploi) et à l'organisation (l'employeur) ou encore de la main d'œuvre (Harrison & Newman, 2013). Ces comportements sont les formes les plus

extrêmes de rétention d'efforts. Ces comportements sont adoptés par les individus afin de se retirer de leur emploi donnant lieu à la rupture de leur lien avec l'organisation (Hanisch, 1995; Wang & Walumbwa, 2007). Le roulement constitue le retrait le plus complet de la scène du travail (Fugate et al., 2008; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003) et peut prendre la forme de changement de poste dans l'organisation (Laczo & Hanisch, 1999), de prise de retraite ou de départ de l'organisation. Le roulement de la main d'œuvre constitue un départ volontaire en dehors de l'organisation qui pourrait soit être fonctionnel ou dysfonctionnel pour celle-ci (Guthrie, 2000). Le roulement dysfonctionnel est celui qui est néfaste pour l'organisation comme le départ d'un employé très performant ou occupant un poste clé, ce qui est considéré en général très couteux pour l'organisation (Guthrie, 2001).

Quel que soit son type, le retrait organisationnel implique une intention de faire du tort et de porter un préjudice à l'organisation puisqu'il est conçu comme un sous ensemble des comportements contreproductifs orientés vers l'organisation (Dalal, 2005). Les comportements de RO sont pour la plupart sous le contrôle des individus d'où leur caractère volontaire. En se référant à la théorie de l'équité d'Adams (1965), la théorie d'incitations–contributions de March et Simon (1958), et à la théorie de l'échange social de Thibault et Kelly (1959), les comportements de retrait sont utilisés comme moyen de réduction ou de retenue d'efforts et de participation à l'organisation, ce qui implique leur caractère volontaire et contrôlable (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011).

2. Les théories explicatives du retrait organisationnel

Le RO est expliqué par différentes théories et ce à la fois pour sa composante RT et sa composante RE (Harrison & Newman, 2013).

2.1. Les théories explicatives du retrait du travail

Concernant les théories explicatives du RT, elles expliquent le retard et l'absentéisme mais nous supposons qu'elles expliquent les autres comportements de RT du moment que ces comportements rentrent dans cette même catégorie.

D'abord, l'explication la plus évoquée derrière le retard et l'absentéisme est à l'effet que ces deux comportements constituent une réponse aux attitudes négatives au travail incluant l'évaluation générale de son propre rôle au travail (Harrison & Newman, 2013). L'idée de relier le retard et l'absentéisme à l'insatisfaction est connue sous le nom du modèle d'adaptation (Hanisch, 1995) qui inclut également d'autres comportements tels que les autres formes de comportements hors tâches, la réduction d'efforts et l'abus de substance.

La deuxième théorie est celle sur le déséquilibre entre l'effort et la récompense (Stigritz, 2002) souvent utilisée dans la sociologie de la santé. Cette théorie s'inspire de la théorie de justice d'Adams (1963) puisqu'elle voit dans la ponctualité et la présence un comportement de réciprocité envers l'organisation en échange de la perception d'équilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues. Lorsque cette perception est négative, le retard et l'absentéisme viennent en réparation afin de rétablir cet équilibre (Harrison & Newman, 2013).

La perspective de détresse conçoit le retard et surtout l'absentéisme comme reflétant un manque d'habileté de donner l'attention totale à son rôle au travail. En effet, les demandes péjoratives de travail épuisent les ressources personnelles au point où l'employé est incapable de respecter son programme de travail, ce qui l'amène à adopter des comportements de retrait (Harrison & Newman, 2013).

La perspective de décision indique que le RT a une relation avec les modèles de prise de décision incluant la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifiée. En effet, le retard et l'absentéisme sont supposés contenir des attitudes spécifiques (motivation), des sentiments de contrôle (capacité) et des attentes sociales (Harrison & Newman, 2013).

La perspective de déviance et de légitimité sociale étudie les cultures et les normes d'absence au niveau des groupes et ceux qui dévient de celles-ci. Selon cette perspective, les interactions sociales et la force des liens sociaux mène les membres du groupe vers des normes d'absence ou de retards appropriées ou admises dans le groupe. De ce fait, une forte cohésion et une similarité des attitudes envers le travail au sein du groupe peut accentuer ou diminuer les normes d'absentéisme et ce notamment sous l'effet de contagion (Harrison & Newman, 2013).

Les dispositions ou les traits peuvent susciter des modèles de retrait et ce dans le cadre du modèle des cinq facteurs. Plusieurs caractéristiques de dispositions sont impliquées dans les absences et les retards comme l'affectivité négative qui augmente ces deux comportements et la conscience qui les diminue. De

plus, la perception de l'importance du temps est négativement reliée au retard. Enfin, l'intelligence émotionnelle permet d'éviter le RO (Harrison & Newman, 2013).

Selon la perspective de la discrétion, le RT dessine la ligne entre le travail et le non travail, cette ligne est devenue très perméable avec le travail virtuel, par exemple. De ce fait, le travail à domicile mène la confusion et mène vers le RT ; les contraintes hors travail comme les responsabilités familiales peuvent empêcher la présence et la ponctualité. Cependant, avoir de la discrétion, de l'autonomie ou du contrôle sur la gestion de ce conflit travail-vie personnelle peut diminuer l'absentéisme et le retard. De la même façon, la discrétion et la flexibilité servent comme ressources dans le modèle Ressources-Demandes pour combattre les impacts des demandes exigeants qui causent le RT (Harrison & Newman, 2013).

Nous pensons aussi mobiliser le concept d'ancrage dans l'emploi (*job embeddedness*) de Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, (2001) pour expliquer le fait de rester et ne pas quitter car il arrive que l'employé n'est pas totalement insatisfait au point de quitter mais il reste tout en produisant des comportements négatifs (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001). La pertinence de l'utilisation de ce concept se justifie par le fait que le lien et l'ancrage dans l'emploi sont suffisamment présents qu'ils empêchent le fait de quitter mais l'attitude de l'individu reste négative et nécessite une réparation avec des comportements négatifs qu'il préfère adopter plutôt que de quitter son emploi.

L'aspect momentané ou temporaire des comportements de RT, contrairement à l'aspect définitif et à long terme des comportements de RE, peuvent expliquer également le RT, on peut parler de progression de l'intensité mais pas de progression de différents comportements que nous ne voyons pas nécessairement en relation (chaque comportements n'est pas nécessairement relié à l'autre).

2.2. Les théories explicatives du retrait de l'emploi

Il existe plusieurs théories explicatives du RE. Les modèles traditionnelles d'attitudes incluant la satisfaction et l'engagement organisationnel sont les antécédents les plus étudiés pour expliquer le roulement et la retraite. En effet, les études empiriques prouvent que la satisfaction et l'engagement organisationnel ont des relations statistiquement significatives et négatives avec le roulement (Harrison & Newman, 2013; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001).

Les modèles relatifs à la santé mentale sont celui du déséquilibre et de la détresse. Le modèle de déséquilibre fondé sur la théorie d'Adams (1963) indique que le roulement ou le fait de quitter son emploi constitue la forme la plus extrême de rétention d'efforts lorsque l'individu perçoit un déséquilibre dans le ratio input-output. De ce fait, à la fois le fait de recevoir une augmentation de rémunération ou une promotion se traduit par un maintien de la relation d'emploi et la violation du contrat psychologique se traduit par un départ volontaire de l'organisation (Harrison & Newman, 2013). Précisément, selon la perspective de Siegrist (2002) le déséquilibre entre les efforts fournis par l'employé et les récompenses reçues de l'organisation prédit les comportements négatifs tels que le roulement. Quant à la détresse, à travers la théorie de demandes ressources, il est admis que certains stresseurs constituent des antécédents du roulement tels que l'insécurité d'emploi, le harcèlement sexuel et le burnout. Dans les études sur la retraite, le stress est considéré comme une condition de travail aversive qui prédit la retraite (Harrison & Newman, 2013).

La perspective de décisions considère que contrairement à l'absence et au retard, le roulement incluant la retraite est le résultat de décisions élaborées, reflétant des événements marquants dans la vie de l'individu et ayant des implications importantes sur sa vie personnelle (Harrison & Newman, 2013).

Quant à la perspective de déviance et légitimité sociale, elle indique que bien qu'il n'y ait pas d'équivalent de culture ou de norme d'absentéisme ou de retard, il est connu que dans les emplois à fort roulement, cette dynamique envoie aux employés occupant ce genre de postes un signal leur indiquant de demeurer vigilant et d'étudier le marché du travail pour un emploi alternatif. D'autres variables sociales peuvent jouer un rôle dans le roulement, telles que les relations avec les autres groupes informels à partir desquelles des informations sociales peuvent contribuer au roulement. Le lien avec les autres dans la communauté ou dans l'organisation réduit le roulement. Le manque de fit avec les personnes et l'organisation prédit également le roulement (Doverspike et Villado, 2006, dans (Harrison & Newman, 2013).

Les dispositions ou les variables de la personnalité font partie des déterminants du roulement. En effet, la conscience et l'agréabilité réduisent le roulement alors que le névrotisme et l'ouverture vers de nouvelles expériences l'augmentent (Harrison & Newman, 2013).

Enfin, selon la perspective de la discrétion, les formes de travail distribué et flexible sont supposées augmenter la rétention mais aucune étude ne confirme cette prédiction. Les raisons derrière cela sont à l'effet que ces formes sont offertes à une partie des employés afin d'augmenter leur attachement mais

également ces formes réduisent leur interrelations avec leurs pairs au travail (Harrison & Newman, 2013).

2. 3. Le modèle intégrateur du retrait organisationnel

Notre objectif est celui de revisiter le modèle de Hanisch (1995) afin de l'actualiser et le revitaliser. Nous proposons un modèle qui fait l'intégration des connaissances et des études sur le RO afin de les rattacher à un seul modèle de référence. Nous avons principalement intégré les connaissances contenues dans quatre articles principaux sur le RO (Carpenter & Berry, 2014; Harrison & Newman, 2013; Koslowsky, 2009; Lau, Wing Tung, & Ho, 2003) ainsi que celles contenues dans trois articles qui ont tenté de mettre à jour le modèle de Hanisch (1995) (Hopkins et al., 2010; Koslowsky, 2009; Laczo & Hanisch, 1999). Notre apport est celui d'actualiser le modèle de Hanisch (1995) à partir de tous les écrits théoriques et empiriques publiés à partir de cet article jusqu'en janvier 2015, mais avec des ajouts théorique que nous expliquerons ultérieurement. Nous expliquons dans un premier lieu le modèle de Hanisch (1995), ensuite nous présentons notre propre modèle intégrateur.

Le modèle de Hanisch (1995) indique sept antécédents cognitifs et attitudinaux du RO : le harcèlement sexuel, le stress au travail, l'iniquité salariale, l'insatisfaction par rapport à la santé, l'insatisfaction au travail, insatisfaction vis-à-vis de la supervision et l'insatisfaction vis-à-vis des collègues. Ce que nous pouvons remarquer est le fait que ces antécédents ne sont pas regroupés dans le modèle graphique de Hanisch (1995) en catégories, par exemple en cognition et en attitudes tel qu'annoncé.

Ce modèle prévoit aussi une série de facteurs influençant le choix de réponse par l'employé et qui sont regroupés en deux catégories. La première est celle regroupant les facteurs ayant des influences sur la valence des réponses et la deuxième est celle sur l'influence sur les seuils de réponse. Ce modèle indique une typologie de RO en deux composantes, le RE et le RT. Le RE est composé du fait de quitter le travail, choisir d'être mis à pieds et prendre sa retraite de manière anticipée. Quant à lui, le RT est composé du fait d'être en retard au travail, quitter le travail plutôt que permis, consommer de l'alcool avant de se rendre au travail et enfin, être absent du travail. Nous remarquons que Hanisch (1995) n'utilise pas une logique particulière dans l'organisation des comportements constituant le RT et ceux du RE, d'ailleurs, c'est ce que nous souhaitons faire dans le modèle que nous proposons.

Les plus importantes mises à jour faites à ce modèle sont celle de Laczo et Hanisch (1999), Koslowsky (2009) et celle de Hopkins et al (2010). À partir de cette progression dans la modélisation du RO depuis Hanisch (1995), nous proposons un modèle intégrateur contenant deux familles de manifestations et cinq familles d'antécédents avec une étape d'évaluation et d'adaptation. En effet, nous concevons l'individu dans un environnement selon une perspective micro-macro. De plus, nous mobilisons quatre approches théoriques pour expliquer l'adoption de comportements de RO : la violation du contrat psychologique, l'échange social, l'ancrage dans l'emploi (*job embeddedness*) et l'adaptation. Enfin, nous présentons les deux familles de manifestations du RO, le RT et le RE. Le modèle proposé est représenté dans la figure suivante.

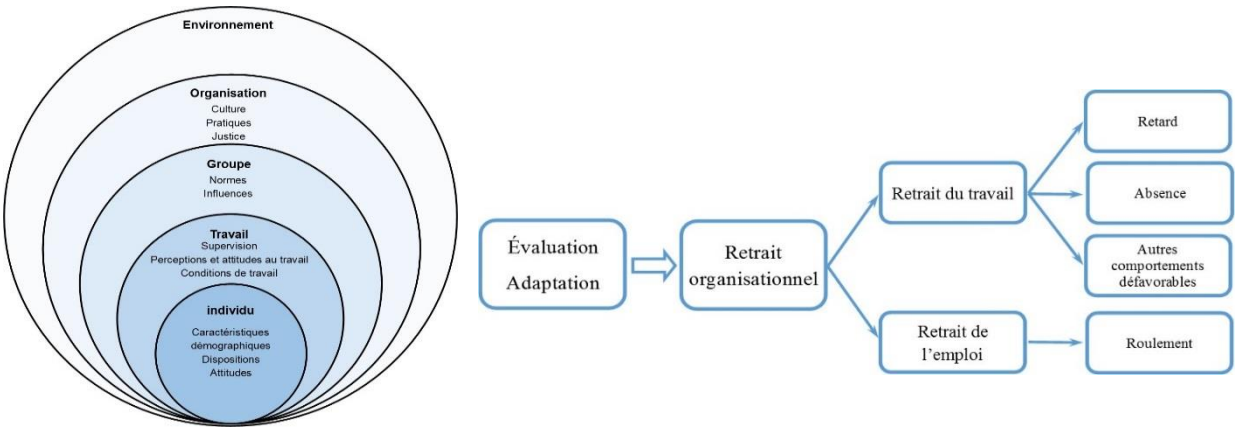


Figure 1 : Modèle intégrateur du retrait organisationnel

2.3. Les cinq familles d'antécédents

L'approche mico-macro, utilisée en sociologie (Marchand, Durand, & Demers, 2006), conçoit l'individu ayant des antécédents individuels au cœur d'un environnement contenant des antécédents organisationnels et environnementaux. Nous nous inspirons dans ce sens du modèle multiniveaux en santé mentale et nous nous basons sur la confirmation de Hopkins et al (2010) qui indique qu'aucun facteur individuellement ne put causer le RO, seulement un ensemble de facteurs peut provoquer un comportement (Hopkins et al., 2010; Marchand et al., 2006). De plus, Hopkins et al (2010) confirment que les comportements reliés au roulement des employés sont fonction à la fois de caractéristiques personnelles, de facteurs liés au travail et à l'emploi et de perceptions de l'environnement et de l'organisation incluant le climat psychologique et les réponses attitudinales et affectives (Hopkins et al., 2010). Enfin, le modèle original de Hanisch (1995) indique que les réponses comportementales des individus sont le résultat d'un ensemble complexe d'antécédents tels que les attitudes, les cognitions, les comportements requis de rôle et les expériences passées.

Nous allons présenter les principaux antécédents qui affectent le RO. Dans la littérature, seulement les antécédents qui mènent vers le retard, l'absence et le roulement sont étudiés. Dans le cas des autres comportements défavorables de RT, nous supposons que les antécédents relatifs au retard et à l'absentéisme les affectent de la même façon. Nous soulignons également que les antécédents présentés émanent à la fois d'études sur le RO et également sur les comportements contreproductifs au travail (CWB) qui englobent les comportements de RO.

Dans notre modèle, les antécédents du RO se regroupent en cinq grandes catégories : les caractéristiques liées à l'individu, les caractéristiques liées au travail, les caractéristiques liées au groupe, les caractéristiques de l'organisation et les caractéristiques de l'environnement.

Les caractéristiques liées à l'individu

Les caractéristiques individuelles regroupent à la fois les caractéristiques démographiques, les dispositions et les attitudes générales (celles qui ne sont pas reliées au travail). L'importance des caractéristiques individuelles réside dans le fait que les différences individuelles peuvent expliquer les réponses spécifiques des individus dans des situations de changement qui touchent un groupe entier d'individus dans l'organisation (Koslowsky, 2009).

Concernant les caractéristiques démographiques, elles incluent principalement l'âge, le sexe, l'état de santé, le statut marital, les personnes à charge et le conflit entre la vie personnelle et professionnelle, le revenu, l'ancienneté dans le poste ou l'expérience, le niveau de rémunération, le niveau d'éducation, l'origine ethnique, la perception d'alternatives et la surqualification perçue (Lau et al., 2003).

Les dispositions ou traits de personnalité qui pourraient affecter le RO sont la conscience, l'affectivité positive, l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'agréabilité, l'ouverture, l'autocontrôle et la désirabilité sociale (Carpenter & Berry, 2014). Plus précisément, Koslowsky (2009) indique que la conscience et la stabilité émotionnelle jouent un rôle modérateur entre les attitudes et le roulement et rapporte que la ponctualité, étant un trait stable et consistant car il existe à la fois dans les situations de travail et celles hors travail, prédit le comportement de retard.

Enfin, les attitudes sont celles d'ordre général et non pas liées au travail de l'individu. Elles sont liées à la violence, à la consommation d'alcool et au vol (Lau et al., 2003).

Les caractéristiques liées au travail

Les caractéristiques liées au travail regroupent la relation de supervision, les attitudes au travail et les conditions de travail.

Les caractéristiques liés à la relation de supervision regroupent les niveaux bas de support et de contrôle social immédiat et le fait de ne pas être sensibles aux besoins et aux perceptions des subordonnés (Lau et al., 2003). L'habilitation psychologique et le leadership transformationnel. contribuent à la réduction des comportements de retrait organisationnel (Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004).

Concernant les attitudes au travail, la satisfaction au travail est le facteur situationnel important à côté de l'engagement organisationnel (Kwantes, 2003; Lau et al., 2003). Le stress perçu (Carpenter & Berry, 2014), le travail ennuyeux (Spector et al., 2006) et l'insécurité d'emploi (Probst, 2005) et le sentiment d'injustice (Lau et al., 2003) ou la perception d'iniquité (Dalal, 2005; Koslowsky, 2009) augmentent la possibilité de RO.

Enfin, les conditions de travail, regroupent la maitrise de la tâche (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003), l'ambiguïté du rôle et la surcharge du travail (Lau et al., 2003) ainsi que l'absence de formation convenable augmente les taux de consommation abusive d'alcool (Trice & Roman, 1971; dans (Lau et

al., 2003). La présence d'internet au travail constitue un stimulus externe qui cause un attrait ou même un abus utilisé pour se désinvestir dans les tâches de travail dans le cadre du RT (Koslowsky, 2009).

Les caractéristiques liées au groupe

Les facteurs individuels jouent un rôle secondaire dans la prédiction de l'absence s'il s'agit d'un groupe. D'ailleurs, des études trouvent que la cohérence du groupe et la taille du groupe sont reliés à l'absentéisme car l'homogénéité du groupe favorise le partage d'attitudes et de comportements collectifs (Koslowsky, 2009).

Les normes déviantes de groupe contribuent à encourager les employés à voler et à consommer de l'alcool (Lau et al., 2003). De plus, les industries ayant un haut taux d'absentéisme de groupe ont des taux d'absentéisme individuels encore plus élevés. Enfin, en plus des normes de groupe, les employés qui entretiennent des relations étroites avec des collègues qui ont l'habitude de voler sont susceptibles de voler également par effet de contagion(Lau et al., 2003).

Les caractéristiques liées à l'organisation

Les normes et les valeurs de l'organisation souvent reflétées par son système de récompenses et punitions peuvent être des indicateurs de la direction de la et de la force des comportements des individus (Kerr, 1995, dans (Koslowsky, 2009). De plus, les caractéristiques de l'organisation telles que sa taille, son secteur d'activité (privée ou publique) et sa structure bureaucratiques sont des antécédents (Lau et al., 2003).

Les pratiques et les politiques de l'organisation constituent également des antécédents du RO. Les organisations ayant une attitude permissible et non rigoureuse en matière d'absence font augmenter leur taux d'absentéisme (Harrison & Newman, 2013; Lau et al., 2003).

Une culture organisationnelle qui fournit des employés défiants contenant une diversité et une complexité de tâches diminue l'absentéisme ainsi que les intentions de retrait de l'emploi et de l'organisation (Carmeli, 2005).

D'autres facteurs reliés à l'organisation sont les traitements spéciaux que l'employé peu recevoir de la part des membres de l'organisation et non seulement de la part de son superviseur ou de ses collègues immédiats de travail. Ces facteurs sont le harcèlement sexuel (Willness, Steel, & Lee, 2007) et la discrimination perçue (Volpone & Avery, 2013).

Les caractéristiques liées à l'environnement

Les caractéristiques liées à l'environnement sont des variables situationnelles externes comme la prospérité économique jumelée et le taux d'emploi (Lau et al., 2003). Les conditions climatiques peuvent également influencer les comportements de retard. (Lau et al., 2003). Le contexte culturel s'avère comme facteur qui affecte le comportement de retard car selon les pays occidentaux ou de l'Orient, les perceptions de temps de travail et celui de loisirs diffèrent (Koslowsky, 2009)). L'éthique et la religion nationales pourraient également influencer le RO, ainsi les fortes valeurs confucéennes ont toujours façonné les comportements des employés japonais (Koslowsky, 2009).

2.4. L'évaluation et l'adaptation

C'est l'interaction simultanée entre les antécédents individuels, de travail, de groupe, de l'organisation et de l'environnement qui donne lieu au RO sous une forme ou sous une autre et ce suite à une étape d'évaluation et d'adaptation.

Concernant les quatre approches théoriques pour expliquer l'étape d'évaluation et d'adaptation en vue de l'adoption de comportements de RO par un employé, nous les expliquons de façon séquentielle : la violation du contrat psychologique, l'échange social, et l'adaptation et l'ancrage dans l'emploi (*job embeddedness*). Il est à souligner que seulement l'échange social et l'adaptation ont été déjà mobilisés jusqu'à maintenant dans la littérature sur le retrait organisationnel.

Au moment du contact avec l'organisation, l'employé forme un contrat psychologique qui est un accord non écrit sur les éléments d'échange existant entre un individu employé et une organisation qui l'embauche. Selon Rousseau (1995), le contrat psychologique est un ensemble *de croyances individuelles façonnées relativement aux termes de l'échange entre l'individu et son organisation* (Rousseau, 1995, p. 9). Au cours de la relation d'emploi, l'employé évalue constamment si l'organisation respecte ou échoue dans l'accomplissement d'une ou de plusieurs obligations en relations avec le contrat psychologique qu'il a formé (évaluation des obligations et de leur degré d'accomplissement). Dans le cas d'une perception de violation, l'employé peut avoir des réactions émotionnelles fortes telles que la colère et l'anxiété ainsi que des attitudes et des comportements négatifs. Les effets sur les

attitudes peuvent se manifester par la diminution de la satisfaction (Robinson et Rousseau, 1994), la diminution de l'engagement (Turnley et al., 2004), la diminution de la confiance et la diminution significative de l'intention de rester (Robinson et Rousseau, 1994). Quant à ses effets sur les comportements, la violation affecte négativement la performance dans le rôle (Robinson, 1996), la performance extra rôle (Robinson et Morrison, 1995) et la perception des obligations réciproques et de leur accomplissement (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). Alors que la violation affecte positivement les comportements de frustration et d'agression (Dulac, 2005).

Nous pouvons constater qu'au-delà de l'interaction entre les antécédents de tous les niveaux, une évaluation positive de la violation du contrat psychologique de la part de l'employé le mène vers l'adoption d'attitudes et de comportements négatifs dans une optique de réciprocité selon la perspective de l'échange social. Les principaux auteurs qui ont examiné la relation d'emploi avec la perspective de l'échange social sont Homans (1958), March et Simon (1958), Gouldner (1960) et Blau (1964). Selon cette perspective, le contenu de l'échange est constitué de biens tangibles et intangibles, d'incitations et de contributions, ou d'obligations non spécifiées. Quant au processus de l'échange, il vise la satisfaction et la maximisation de profits et se fait avec une réciprocité et dans le cadre d'une contingence entre incitations et obligations. Dans ce sens, nous pensons qu'une fois une perception de violation est constatée, l'employé perçoit un sentiment d'injustice, réagit sous ce principe de réciprocité et adopte des comportements l'aidant à rétablir l'équilibre dans l'échange dans le cadre de sa relation d'emploi et s'adapter à cette situation. C'est ce qui nous amène à discuter de l'approche stratégique d'adaptation.

Le modèle d'adaptation dont les instigateurs sont Rosse et Miller (1984) indique que lorsque l'employé vit une expérience indésirable de travail, il évalue la situation et s'engage dans des comportements qu'il croit qu'ils sont susceptibles de réduire cette source d'inquiétude. Ce modèle a été utilisé par Hanisch & Hulin (1990, 1991). Par ailleurs, ces deux auteurs indiquent qu'il n'existe pas une réponse adaptative précise à une situation indésirable donnée mais que les individus s'adaptent en adoptant des comportements visant à éviter cette situation. Ce modèle de Rosse et Miller est actualisé par Rosse et Miller (2000) pour concevoir les comportements de RO comme des stratégies pour s'adapter à ou pour faire face à une situation d'insatisfaction (Rosse & Miller, 2000).

Par ailleurs, au même moment de l'adaptation à la situation désagréable et l'adoption de comportements négatifs afin de la réparer, le principe de l'ancrage dans l'emploi vient trancher entre le fait d'adopter le retrait de l'emploi ou encore rester dans l'organisation et adopter des comportements de retrait du travail. Nous pensons que le modèle de Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski et Erez (2001) qui propose le concept de ancrage dans l'emploi *(job embeddedness)* pour expliquer le fait de rester dans son emploi en mettant l'emphase sur les relations sociales incluant celles extérieures à l'organisation. Selon cette perspective, la force ou la profondeur des liens avec les autres personnes dans l'environnement du travail et dans l'environnement de la communauté en général et également avec les tâches encouragent le fait de garder la relation d'emploi. La pertinence de l'utilisation de ce concept se justifie par le fait que le lien et l'ancrage dans l'emploi sont suffisamment présents qu'ils empêchent le fait de quitter mais l'attitude de l'individu est tellement négative qu'il veut la réparer avec des comportements négatifs qu'il préfère adopter au lieu de quitter son emploi.

2.5. Les manifestations du retrait organisationnel

Nous allons maintenant expliquer les deux familles de manifestations du RO qui se traduit soit par un RE ou un RT.

Le retrait de l'emploi

Les comportements de RE sont des comportements plutôt à long terme marquant un détachement plus articulé par rapport au poste de travail (l'emploi) et à l'organisation (l'employeur) ou encore de la main d'œuvre (Harrison, 2012). Ces comportements sont les formes les plus extrêmes de rétention d'efforts. Contrairement au modèle de Hanisch (1995) qui conçoit le RE comme composé de trois éléments : quitter le travail, prendre sa retraite de manière anticipée et choisir d'être mis à pieds, notre modèle considère que le concept de roulement englobe ces trois composantes. En effet, le choix de mise à pied volontaire est très proche du roulement ou le fait de vouloir quitter l'organisation. De plus, le choix de prendre sa retraite résulte dans le fait de quitter l'organisation. De ce fait, le RT selon notre modèle se traduit par le roulement (retrait majeur) qui regroupe tout comportement ayant pour résultat le fait de quitter l'organisation.

Le retrait du travail

Les comportements de RT sont des comportements à court terme qui, pour la plupart, permettent aux individus qui les adoptent d'être moins engagés dans leur travail (Harrison, 2012). Les exemples les plus

pertinents sont les retards et les absences, largement étudiés car ce sont les deux formes les plus importantes du RO ((Harrison & Newman, 2013; Koslowsky, 2009), et également tous les autres comportements défavorables adoptés par les employés tout en maintenant leur relation d'emploi avec l'organisation.

Premièrement, le retard est défini comme le fait d'arriver au travail après le début ou encore le fait de quitter avant le fin du programme d'une journée de travail (Harrison & Newman, 2013). Le fait de quitter plutôt est différencié dans la littérature de celui d'arriver plus tard que le programme d'une journée de travail (Bowling, Burns, & Beehr, 2010). Toutefois, les deux comportements sont prouvés être positivement reliés (Harrison & Newman, 2013). En effet, nous classons le fait de quitter plutôt dans la catégorie des autres comportements défavorables. Il est à noter que les limites exactes d'une journée de travail dépendent des règles de chaque organisation.

Deuxièmement, concernant l'absence, elle est définie comme le manque de présence physique dans un endroit et pendant une période qui sont relatifs au programme quotidien de travail d'un individu où celui-ci s'engage dans des tâches de travail (Harrison & Newman, 2013). Cependant dans le cas d'horaire flexible ou encore de travail à distance (à domicile), cette définition d'absence n'est pas significative. C'est pourquoi, il a été plus pertinent de penser à la définition de la propension de s'absenter ou de l'absentéisme qui constitue une tendance de rater un programme de travail à travers le temps (Harrison & Newman, 2013). Dans ce sens, l'absentéisme peut se pratiquer sur une courte période de moins de trois mois, une période moyenne allant de trois mois à une année ou encore sur une longue période dépassant une année. Cette différence de périodes se traduit par une différence d'antécédents car les variables personnelles prédisent l'absentéisme à long terme, alors que les facteurs ponctuels de stress tels que les maladies à court terme prédisent l'absentéisme è court terme (Harrison & Newman, 2013).

Troisièmement, les autres comportements défavorables autres que le retard et l'absentéisme, sont conçus comme des comportements hors tâches qui constituent un ensemble d'action souvent présentées dans le contexte des comportements contreproductifs au travail (Harrison & Newman, 2013). Il est à souligner que ces comportements sont difficiles à étudier sauf s'ils sont auto rapportés (Harrison & Newman, 2013). Ces comportements peuvent être classés selon trois grands groupes : le vol de temps, la baisse intentionnelle de performance et la non manifestation des OCB.

3. Les pratiques socialement responsables pour palier au retrait organisationnel

Comme nous l'avons déjà souligné, dans le cas d'une perception de violation, l'employé peut avoir des réactions émotionnelles fortes telles que la colère et l'anxiété ainsi que des attitudes et des comportements négatifs. D'où le rôle important des organisations dans le maintien de leurs obligations envers les employés. En effet, et à travers le développement théorique que nous avons présenté, les organisations socialement responsables devraient fournir un climat social convenable pour augmenter le sentiment d'ancrage de leurs employés. Les pratiques de gestions des ressources humaines associées à cet objectif considéré comme levier de rétention et de satisfaction des employés se traduisent par le soutien social à la fois de la part du superviseur et de la part des collègues. Dans notre démarche empirique nous concevons le soutien social comme modérateur de la relation entre le sentiment de violation du contrat psychologique et le comportement de retrait.

Conclusion

À partir de cette présentation des écrits sur le RO depuis le modèle de Hanisch (1995), nous avons pu remarquer que les composantes de ce phénomène très présent dans les organisations ont été souvent étudiés séparément et rarement en relation avec un modèle de référence. Notre apport a été celui de rassembler les écrits dans ce domaine afin de proposer un modèle mis à jour et intégrateur contenant cinq familles d'antécédents et deux grandes familles de manifestations tout en intégrant une phase d'évaluation et d'adaptation expliquée par deux nouvelles approches théoriques. Lors de la présentation des manifestations du RO, nous avons pu remarquer que le RE ainsi que deux des composantes du RT (le retard et l'absentéisme) ont été largement documentés et appuyés par des études empiriques alors les autres comportements défavorables constituant le RT ont reçu beaucoup moins d'attention. De ce fait, nous suggérons d'étudier davantage cette composante du RT. Du point de vue théorique le construit du RT connait des points communs avec les comportements contreproductifs au travail. Du point de vue pratique, ce construit est en pleine évolution suite aux nouvelles formes d'organisation de travail (travail en équipe, équipe semi-autonome), de nouveaux emplacements du lieu du travail (télétravail), des

pratiques souples en faveur de la conciliation entre le travail et la vie personnelle et surtout suite à la présence accrue en milieu organisationnel de plusieurs sources de distraction tels que l'internet. Du point de vue de la performance organisationnelle, bien que les effets négatifs du RO soient démontrés au niveau individuel et organisationnel (Laczo & Hanisch, 1999), les effets négatifs du RT pourraient être plus néfastes que ceux reliés au RE car ces derniers sont plus visibles, tangibles et même détectables alors que le RT n'est pas constatable lors de l'évaluation de la performance et ses dangers potentiels peuvent mettre en péril la performance de l'organisation sans que celle-ci s'en rende compte. De ce fait, il est primordial de palier à ces comportements négatifs de retrait organisationnel principalement par la promotion du soutien social envers les employés dans le cadre d'une pratique socialement responsable.

Bibliographie

Berry, C. M., Lelchook, A. M., & Clark, M. A. (2012). A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior, 33*(5), 678-699. doi:10.1002/job.778

Bowling, N. A., Burns, G. N., & Beehr, T. A. (2010). Productive and Counterproductive Attendance Behavior: An Examination of Early and Late Arrival to and Departure From Work. *Human Performance, 23*(4), 305-322. doi:10.1080/08959285.2010.501048

Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower, 26*(2), 177-195. doi:10.1108/01437720510597667

Carpenter, N. C., & Berry, C. M. (2014). Are Counterproductive Work Behavior and Withdrawal Empirically Distinct? A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Management*, 0149206314544743.

Chiaburu, D. S., & Byrne, Z. S. (2009). Predicting OCB Role Definitions: Exchanges with the Organization and Psychological Attachment. *Journal of Business and Psychology, 24*(2), 201-214. doi:10.1007/s10869-009-9100-x

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-1255. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1241

Dulac, T. (2005). De la formation à l'évaluation du contrat psychologique: revue de la littérature et perspectives de recherche. In D. De Boeck (Ed.), *Comportement organisationnel. / Volume 1, Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle* (Vol. 1, pp. 69-109). Bruxelles.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology, 61*(1), 1-36.

Guthrie, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management, 25*(4), 419-439. doi:10.1177/1059601100254006

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal, 44*(1), 180-190. doi:10.2307/3069345

Hanisch, K. A. (1995). BEHAVIORAL FAMILIES AND MULTIPLE CAUSES MATCHING THE COMPLEXITY OF RESPONSES TO THE COMPLEXITY OF ANTECEDENTS. *Current Directions in Psychological Science, 4*(5), 156-162. doi:10.1111/1467-8721.ep11512268

Hanisch, K. A. (1998). Organisational withdrawal *The Blackwell encyclopedic dictionary of organizational behavior* (pp. 604). Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers.

Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1990). JOB-ATTITUDES AND ORGANIZATIONAL WITHDRAWAL AN EXAMINATION OF RETIREMENT AND OTHER VOLUNTARY WITHDRAWAL BEHAVIORS. *Journal of Vocational Behavior, 37*(1), 60-78. doi:10.1016/0001-8791(90)90007-o

Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). GENERAL ATTITUDES AND ORGANIZATIONAL WITHDRAWAL AN EVALUATION OF A CAUSAL MODEL. *Journal of Vocational Behavior, 39*(1), 110-128. doi:10.1016/0001-8791(91)90006-8

Hanisch, K. A., Hulin, C. L., & Roznowski, M. (1998). The importance of individuals' repertoires of behaviors: the scientific appropriateness of studying multiple behaviors and general attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 19*(5), 463-480.

Harrison, D. A., & Newman, D. A. (2013). Absence, Lateness, Turnover, and Retirement:Narrow and Broad Understandings ofWithdrawal and BehavioralEngagement. In N. S. S. Highhouse (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 262-291). Hoboken, NJ: Wiley.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of RessourcesA New Attempt to Conceptualizing Stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524. doi:10.1037/0003-066x.44.3.513

Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H. J., & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review, 32*(10), 1380-1387. doi:10.1016/j.childyouth.2010.06.006

Huysse-Gaytandjieva, A., Groot, W., & Pavlova, M. (2013). A New Perspective on Job Lock. *Social Indicators Research, 112*(3), 587-610. doi:10.1007/s11205-012-0072-2

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 519-542. doi:10.1002/job.630

Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 779-794. doi:10.1037/0021-9010.88.5.779

Koslowsky, M. (2009). A multi-level model of withdrawal: Integrating and synthesizing theory and findings. *Human Resource Management Review, 19*(4), 283-303.

Kwantes, C. T. (2003). Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India Does Commitment Make a Difference? *International Journal of cross cultural management, 3*(1), 5-26.

Laczo, R. M., & Hanisch, K. A. (1999). An examination of behavioral families of organizational withdrawal in volunteer workers and paid employees. *Human Resource Management Review, 9*(4), 453-477. doi:10.1016/s1053-4822(99)00029-7

Lau, V. C. S., Wing Tung, A., & Ho, J. M. C. (2003). A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations. *Journal of Business and Psychology, 18*(1), 73-99.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121. doi:10.2307/3069391

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal Behaviors Syndrome: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics, 103*(3), 429-451. doi:10.1007/s10551-011-0872-3

Shapira-Lishchinsky, O., & Tsemach, S. (2014). Psychological Empowerment as a Mediator Between Teachers' Perceptions of Authentic Leadership and Their Withdrawal and Citizenship Behaviors. *Educational Administration Quarterly, 50*(4), 675-712. doi:10.1177/0013161x13513898

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*(3), 446-460. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.005

Volpone, S. D., & Avery, D. R. (2013). It's Self Defense: How Perceived Discrimination Promotes Employee Withdrawal. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(4), 430-448. doi:10.1037/a0034016

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 515-530. doi:10.1348/0963179042596441

Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology, 60*(2), 397-427. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x

Willness, C. R., Steel, P., & Lee, K. (2007). A meta-analysis of the antecedents and consequences of workplace sexual harassment. *Personnel Psychology, 60*(1), 127-162. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00067.x

AUDIT SOCIAL ET SCIENCES SOCIALES AU CAMEROUN : PERTINENCE ET VALORISATION EN CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET D'INTERDISCIPLINARITÉ

Elias Perrier NGUEULIEU
Directeur des Formations de l'ESCGY/ISTEC-Paris; Enseignant Vacataire à l'Université de Yaoundé I
BP : 7872, Yaoundé-Cameroun
ngueulieu@escgc.com, *eliasperrier@gmail.com*

Bertin Léopold KOUAYEP
Directeur de l'ESCGY et Enseignant- chercheur à l'ISTEC- Paris
kouayep@escgc.com

« L'audit social apparaît aujourd'hui comme une discipline nouvelle promise à d'importants développements sous la double influence de :

– l'intérêt croissant accordé à la dimension sociale de la gestion des entreprises et des organisations ;

– l'essor considérable de l'audit et le souci d'appliquer au domaine social la démarche et les outils qui en ont assuré le succès. »

(Peretti et Vachette, 1984), cité par Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti (2008 : 16).

Introduction

En nous accordant avec Jacques IGALENS et Jean-Marie PERETTI (2008 :15), l'audit social n'est pas une discipline nouvelle. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, pensent-ils, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit, informatique, logistique, achats, etc. Il est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante. En France, poursuivent-ils, l'audit social a également une seconde origine, un peu récente. Il s'agit des travaux qui, dans les années soixante-dix, eurent pour objectif de réformer l'entreprise et qui se traduisirent en 1977 par la loi rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social. À partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouva sa place dans ce cycle.
Au regard de cette importance européenne, l'on se serait attendu à une planétarisation une appropriation africaine de cette discipline qui représente pour FOURBOUL (2013) et Vanier (1988) un outil, un instrument au service de la meilleure gestion, du meilleur management des organisations. Or que non. L'on a assisté, durant une bonne période, à ce que nous appelons le silence auditeur social en Afrique, marqué par le regain des sciences humaines, sociales et juridiques qui, se fondant tant bien que mal un nom, partant des grilles classiques, se sont développées en posture quasi schismatique par rapport aux logiques managériales durables.
Il se pose à cet égard le problème de la quasi-marginalisation de l'audit social dans l'évaluation du développement et le management des organisations patronales ou non, publiques ou privées. Il va sans

dire, par ailleurs, que les grandes conférences environnementales (qui ont abouti notamment aux certifications et à la RSE), les réformes universitaires, les propositions internationales des programmes et objectifs de développement, ainsi que les cadres de concertation et de conventions que créent les organismes qui les coordonnent, ont entrainé une nécessité de la prise en compte de la démarche de l'audit social. Les orientations de l'accord de Cotonou, les OMD, le plan de développement 2015-2030 centré sur 17 Objectifs du développement durable validés en septembre 2015 et le plan de Paris du 12 décembre 2015 (COP 21) sont autant de contextes qui, légitimant le rôle des acteurs non étatiques et du consensus, donnant du pouvoir aux acteurs de la société civile, élargissant le chemin de l'auto-emploi, font souscrire implicitement à la prise en compte des recettes de l'audit social.
Dans ce contexte, la question centrale de notre étude : les sciences sociales peuvent-elles encore divorcer de l'audit social ? N'y a-t-il pas lieu d'associer les approches complémentairement pour mieux agir, diagnostiquer le social, manager, évaluer la nouvelle confiance faite aux acteurs sociaux officiellement accompagnateurs des ODD, ainsi que leur performance?
Pour répondre à ces préoccupations, nous nous allierons à la posture d'audit social de Freeman (1984) et de Peretti (2008), laquelle est en liaison covalente avec Osiris CECCONI (2000), qui n'ont pas le souci de mettre en guerre l'économique et le social ; et l'approche de la sociologie africaine prônée par NGA NDONGO Valentin (2010 à 2016), qui se veut pluri, inter, voire transdisciplinaire. Ceci, adossé sur une étude de terrain à vocation qualiquantitative, avec des acteurs universitaires et de la société civile camerounaise.
Ce faisant, la présente communication est triaxiale. Elle répond à une triple interrogation opérationnelle à savoir : quel audit social et quelles sciences sociales? Quelle complémentarité entre les deux? Dans quels contextes cette alliance est-elle pertinente et pourquoi faut-il la valoriser? La première question permet, par *backcross*, de présenter les deux disciplines. La seconde permet de mettre en lumière leurs similitudes méthodologiques et techniques. La dernière, sans être la moindre, en nous plongeant dans le corps social proprement dit, nous invite de mettre en relief les laboratoires sociaux de légitimation et de valorisation de cette alliance.

1. Audit social et sciences sociales : historicité et précisions terminologiques

Cet axe est constitué d'un aspect historique et un aspect d'étayage conceptuel.

1.1. Aperçu historique de l'audit social et des sciences humaines.

Du grec *historikos* qui « *concerne la connaissance d'une chose* » (Akoun et Ansart, 1999 : 258), comme le mot allemand correspondant « *Geschichtlichkeit* », le terme « *historicité* » est d'abord employé pour exprimer qu'un événement a réellement eu lieu et n'est pas une simple tradition légendaire. Ainsi, l'on parle de l'historicité de la fondation de Rome, ou de l'historicité de la résurrection de Jésus, ou alors, celle de l'entrepreneuriat, ou encore, tout simplement celle de l'existence de quelque chose. En ce sens, « historique » signifie « non mythique ».

En sociologie, ce concept est le plus souvent rattaché à Norbert Elias qui reste, parmi les sociologues, celui qui a le plus pratiqué la comparaison historique, en s'efforçant de mettre en valeur des processus historiques de transformation des sociétés, et il invite à « *distinguer, par-delà la diversité des faits historiques isolés, le parallélisme structurel qui sous-tend l'évolution du champ social dans son ensemble* » (ÉLIAS, 1970 et 1981). Pierre Bourdieu, pour sa part, privilégie un usage différent de l'histoire, qui va au-delà de la comparaison : pour lui, le retour sur la genèse empirique des phénomènes sociaux permet de prévenir le risque scolastique de « déshistoricisation » et de rappeler que les formes politiques ou intellectuelles aujourd'hui en vigueur ont une histoire. Car, comme le demande Robert Castel (1995) dans une interrogation rhétorique, « *peut-on économiser un long détour [historique] si l'on veut saisir la spécificité de ce qui arrive hic et nunc ?* ». Cet argument présente donc l'historicité partant du postulat d'après lequel, « *le recours à l'histoire reste assurément, une des approches les plus appropriées à même de nous permettre de faire, comme toute société, une lecture de la marche historique, dans le temps* » (NZHIE ENGONO, 2013 : 56).

Parlant de l'histoire de l'audit social, nous reprendrons à notre compte la lumière faite à ce sujet par PERETTI (2007 et 2008) et Catherine VOYNNET FOURBOUL. En effet, dans un article que nous avons

trouvé inédit, cette auteure montre que la littérature permet de relever les fondements de cette pratique. Le terme, dit-elle, est d'abord apparu (Caroll BEILER, 1975) aux États-Unis dans les années quarante, avec les travaux de Theodore J. KREPS, professeur d'économie des affaires à Stanford. Le rôle initial de l'audit social selon lui, consistait à mesurer et évaluer la performance sociale des affaires (Bauer, 1973), ainsi qu'à établir une évaluation des contributions sociales des entreprises. En 1953, Howard R. BOWEN conçoit l'audit social comme une évaluation de haut niveau, indépendante, conduite tous les cinq ans par un groupe d'auditeurs désintéressés, donc externes de préférence. Le rapport d'audit devant être une évaluation assortie de recommandations à usage interne des dirigeants de l'entreprise auditée, ceci afin de s'assurer de la franchise du rapport.

Jusque-là, poursuit-elle, en citant AUBERT, les recherches ont porté sur l'image de l'audit par les auditeurs ; (1997) remarque que l'audit ne constitue pas leur unique activité professionnelle, que les contextes professionnels des auditeurs sont variables (qu'il s'agisse de cabinets privés, d'universitaires, d'auditeurs internes) et des domaines d 'intervention (ressources humaines, qualité, gestion, informatique, communication). Est soulignée la capacité de l'auditeur à voir, entendre au-delà de ce qui est offert, et à s'intégrer dans le système audité.

Pour PERETTI, (2008 : 14) « bien que discipline récente, l'audit social a connu une sensible évolution depuis son origine. En tant que déclinaison particulière de l'audit opérationnel, l'audit social présente une grande similarité avec les autres branches de l'audit, informatique, logistique, achats, etc. Par cette première approche, l'audit social est contemporain de la montée en puissance des missions d'audit dont on peut dater les origines au début des années cinquante ».

En France, illustre l'auteur, l'audit social a également une seconde origine, plus récente. Il s'agit des travaux qui, dans les années soixante-dix, eurent pour objectif de réformer l'entreprise et qui se traduisirent en 1977 par la loi rendant obligatoire la présentation annuelle du bilan social. À partir de cette loi, nombre d'entreprises s'essayèrent à planifier la dimension sociale de leur activité, et l'audit social trouva sa place dans ce cycle.

Il convient de souligner que ces deux auteurs s'accordent sur le fait historique d'après lequel c'est avec la création par Raymond VATIER, en 1982, de l'Institut international de l'audit social (IAS), que cette discipline professionnelle va connaître son indomptable lettre de noblesse. Il s'en souvient au travers de cette longue déclaration citée par PERETTI, que nous reprenons :

« *Je ne soupçonnais pas en 1982, au départ de l'IAS, tout ce que la réflexion poursuivie sur le concept d'audit social allait nous apporter. Pour ma part, comme ingénieur, j'ai été formé dans une logique d'efficacité et de productivité. Ces préoccupations d'efficacité et de productivité ne concernaient que le seul processus de production. Avec l'ANDCP1, nous avons commencé à dire que les questions de personnel ne pouvaient pas se traiter uniquement avec les bonnes intentions des uns, laissant à d'autres le soin de prendre des décisions empiriques, au nom de leur expérience et en fonction des contraintes du moment. Nous voulions faire apparaître le caractère professionnel de la fonction personnel. Nous avons alors rencontré l'ironie condescendante de certains. On nous trouvait prétentieux. Il fallait aussi souvent faire face à l'obstruction de la maîtrise. De leur côté, les directions générales imaginaient rarement avoir besoin d'un directeur du personnel pour leur comité de direction. Les hommes du personnel existaient cependant. Ils recevaient les délégués du personnel, on leur demandait de faire respecter la discipline et d'assurer la paix sociale, c'est-à-dire d'éviter les conflits. On leur demandait aussi d'appliquer la réglementation du travail et, éventuellement, de faire respecter des barèmes de salaires et de primes. Qu'auraient-ils pu apporter dans une réunion de direction, où l'on discutait du lancement d'un nouveau modèle, de la mise en place de nouvelles machines, ou du transfert d'une production à la sous-traitance ? On s'est mis à poser une série de questions (…)* »

À la 9e Université de Printemps de l'audit social qui s'est déroulée à Moscou, les 17, 18 et 19 mai 2007 sous le thème « Audit social et développement des entreprises et des organisations », Jean-Marie PERETTI a renouvelé cet hommage et reconnaissance historique à l'égard de VATIER. Affirmant à cette occasion que « *L'audit social connaît depuis trente ans un développement continu, au service d'un projet collectif de développement humain, économique et social durable* », nous pouvons le répéter ce jour, parlant de quarante années.

Pour ce qui est des sciences sociales, nous pouvons reprendre, à leur compte, l'affirmation que faisait DUVIGNAUD (1966 : 7), parlant de la sociologie : tous les partisans des sciences sociales commencent

par s'interroger sur ces sciences comme s'il fallait qu'une révision générale précédât l'analyse. Faisant pareil avec Raymond ARON (1962 : 3) nous dirions que les sciences sociales se caractérisent par une recherche permanente d'elles-mêmes. Ce style argumentatif nous permet de souligner la difficulté d'effectuer un tracé historique univoque concernant ces disciplines, au point où, à la lecture de dix documents, il n'est plus ahuri de constater dix approches historiques ou chronologiques divergentes.

Cependant, dans un troisième chapitre consacré à l'évolution des sciences sociales, Madeleine GRAWITZ montre que ces sciences existent depuis l'antiquité, au travers d'un certain nombre d'auteurs (ARISTOTE, Thomas MORE, MACHIAVEL, HOBBES, SPINOZA VICO, MONTESQUIEU, QUÉTELET, etc), d'ères, de thématiques et de disciplines. Plusieurs auteurs reconnaissent la confusion qui s'est établie entre ces sciences, sociales, et celles humaines. Le plus souvent, les précisions chronologiques sont faites non pas de façon globalisante, mais, discipline par discipline. Nous mentionnerons ces disciplines après définition des concepts.

1.2. Les étais terminologiques

S'agissant des précisions terminologiques, elles ne sont pas un simple remplissage, mais une posture démonstrative méthodologique insufflé par Henri MENDRAS, qui dispose en effet qu'*« On n'étudie avec succès que ce qui a été clairement formulé au départ »* (Henri MENDRAS, 1994 : 225). Ce postulat est davantage traditionnel à Émile DURKHEIM qui pose notamment que *« La première démarche du sociologue doit donc être de définir les choses dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question. C'est la première et la plus indispensable condition de toute preuve et de toute vérification. C'est par cette définition initiale qu'est constitué même l'objet de la sociologie »* (Émile DURKHEIM, 1962 : 34). Fort de ces indications méthodologiques, commencer par une approche terminologique des ne serait pas une complaisance.

Ainsi, s'agissant du concept inducteur qu'est l'**audit social**, selon VATIER, en occurrence, il « *est un instrument de gestion, une démarche d'observation qui tend à estimer la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité* ». (VATIER, 1988; cité par FOURBOUL, 2005 : 4)

Si cette définition semble être satisfaisante, le même auteur précise que les auditeurs sociaux sont « *des hommes et des femmes, dotés de compétences et d'une solide méthodologie d'observation. Des auditeurs attentifs aux réalités, qui écoutent pour entendre, regardent pour voir et mesurent pour comprendre.* » (VATIER, 2002; cité par PERETTI, 2008 :16). Ceci a entraîné bien d'autres précisions parmi lesquelles celles de Véronique ARGENTIN (2010 : 2) qui nous satisfont :

« *De manière générale, l'audit social est un ensemble de méthodes et de techniques qui permettent :*

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

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

L'avantage de cette définition est qu'elle est précise sur les objectifs de l'audit social. Mais elle reste limité au sein de l'entreprise. Notion à laquelle il faut substituer celle plus large d'organisation (qui peut être patronale ou non, publique ou privée). De même, elle reste imprécise sur les types d'audit social. D'où cette définition extrait du Référentiel IAS (2006 : 2) « *Audit social. Audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et groupes dans les organisations, ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes* ». Dès lors, ajoute ce Référentiel (pp. 2-3),
« *L'audit peut s'appliquer à des organisations privées ou publiques, dans leur espace interne ou dans leur relation avec leur environnement, et prendre différentes formes, éventuellement combinées entre elles :*

- *audit de conformité (repérage d'écarts éventuels par rapport à un référentiel)*

- *explication des écarts et identification des risques encourus*
- *audit de pertinence du référentiel*
- *audit de cohérence entre le référentiel et d'autres référentiels*
- *audit d'efficacité d'un système de management social ou d'une procédure, en relation avec les résultats escomptés »*

Concernant les **sciences sociales**, nous avons signalé une étonnante difficulté de les définir. Étonnante dans la mesure où, il existe une foisonnante production concernant les sciences sociales. Le concept est devenu de nos jours, surtout en Afrique, ce que nous appelons le mot magique de la renaissance. Il est le plus abondamment utilisé comme titre de manuels pédagogiques, épistémologiques ou méthodologiques : Enseigner les sciences sociales de Stéphanie BRANCHE (2004); Méthodes des sciences sociales de Madeleine GRAWITZ (2001, 11e édition); Méthodologie de la recherche en sciences sociales d'Ambroise ZAGRE (2013) ; Initiation aux méthodes des sciences sociales de Jean-Louis LOUBET DEL BAYLE, Manuel de recherche en sciences sociales de Luc VAN CAMPENHOUDT et Raymond QUIVY (2011, 4e édition), Restituer l'histoire aux sociétés africaines. Promouvoir les sciences sociales en Afrique noire de Jean-Marc ELA (1994). Pourtant, en parcourant chacun de ces titres, le lecteur croit y trouver, au regard de la règle durkheimienne émise ci-haut, une définition précédant ou succédant l'analyse. À la désillusion, que d'extrêmes rares fois. Jusqu'à la fin de la majorité de ces ouvrages, il n'est plus ahurissant pour les habitués du style de ne point entendre un discours notionnel précis. Pourtant, cet hypéronyme comprend plusieurs disciplines. Pour GRAWITZ (*idem* : 76), « les différentes sciences sociales étudient les secteurs d'un même ensemble : l'activité humaine. Ces secteurs ne sont pas toujours très clairement définis et leur séparation, leur clarification, ne peuvent qu'être arbitraires et temporaires ». Il faut noter que, poursuit-elle (*ibidem*), « *les spécialisations correspondant à la logique propre de chaque science, ont encore été aggravées par une division universitaire arbitraire (…) Rien de semblable dans les sciences sociales, qui ne dispose pas de science générale, dont la fonction spécifique consisterait d'examiner et synthétiser les résultats acquis dans des domaines séparés, d'où leur crainte d'une subordination à l'une ou à l'autre d'entre elles.* » Elle continue (*ibidem*) :

« *Les sciences sociales ont parfois été comparées à un paysage où chacun se promène avec un point de vue différent, l'un pense au sous-sol, il est géologue, l'autre est peintre, les suivant géomètres, botaniste, etc. Chacun voit bien, sans doute, la totalité du paysage, mais n'en approfondi qu'un aspect et chacun de ces aspects ne rejoint pas l'autre. Tous sont d'accord sur ce qui est superficiel, visible, mais, lorsqu'il s'agit d'interprétation, d'explication en profondeur, chacun propose sa solution, fournit ses propres critères. Reconnaître la totalité de l'homme, c'est, pour chaque science sociale, qu'elle le veuille ou non, présenter ses propres conclusions comme la vision de l'homme la plus adéquate. D'où le danger d'impérialisme ou de morcellement, alors que l'on ressent le besoin de la synthèse (…)* ».

Nonobstant la difficulté signalée, cette auteure affirme que « *chaque science sociale comporte un très grande nombre de définitions, chaque auteur ou presque proposant la sienne* » (*ibidem)*. L'on serait tenté de parler d'un « babélisme définitionnel » (NGA NDONGO, 2010 : 20). Se livrant à quelques précisions distinctives entre sciences sociales et sciences humaines, l'auteure, à travers LÉVI-STRAUSS, montre que, « sous le manteau de sciences sociales, on trouve toutes celles qui acceptent sans réticence de s'établir au cœur de leur société, avec tout ce que cela implique en fait de préparation des élèves à une activité professionnelle et de considération des problèmes sous l'angle de l'intervention pratique.» (idem : 77). Plus précisément, listant ces sciences particulières, on a : « *la sociologie, l'anthropologie, la psychologie sociale, l'histoire, la géographie, démographie, l'économie politique, la science politique et la linguistique.* » (idem : 76). Cette n'étant pas limitative, nous pouvons y inclure les sciences de l'éducation dont l'essor devient remarquable au Cameroun cette décennie finissante. Dans le cadre de cette communication, celles que nous mettons en corrélation avec l'audit social sont, par ordre de priorité, la sociologie, la géographie, les sciences de l'éducation et l'anthropologie. Ce choix s'explique par leur quasi-unanimité méthodologique.

Nous proposons, en dernier pas, les définitions suivantes, des sciences sociales :

- « *toutes les sciences qui s'attachent à rendre intelligible la vie sociale dans un de ses aspects particuliers ou dans sa totalité* » (CHANLAT, 1998 : 15)
- « *ensemble des sciences ayant pour objet d'étude les pratiques, les expressions et les relations sociales, ainsi que les systèmes sociaux* » (ANSART et AKOUN, 1999 : 473).

Après ces précisions notionnelles qui nous délivrent des confusions et séparations subjectives, il convient à présent de s'intéresser à la recherche des traits de complémentarité entre ces deux domaines.

2. Audit social et sciences sociales : deux champs complémentaires ?

Cet axe de la communication vise à démontrer qu'au-delà des différences claires que l'on ne saurait confondre, l'audit social et les sciences du social que nous avons choisies ont des similitudes qui méritent d'être alliées afin de contribuer efficacement à l'étude, à l'analyse, à la compréhension et à l'explication du social. Nous allons le faire sur trois plans : au niveau de des caractéristiques et de l'objet étudié, au niveau des visées ou objectifs de l'opérationnalité, et sur le plan de la méthodologie utilisée.

2.1. Un laboratoire commun : le social

Les définitions que nous avons proposées en amont, de l'audit social et des sciences sociales laissent bien constater que les deux champs ont un même laboratoire à savoir la société. Mais, des précisions méritent d'être faites en ce sens que, bien que l'on parle de la société, l'audit social ne s'applique pas à la société globale, mais aux organisations sociales dument constituées : les entreprises principalement (laboratoire le plus prononcé nominalement dans la littérature sur l'audit social, surtout les originels et singulièrement chez PERETTI, 2012 et 2013 : 5, 17-20), les industries, les services institutionnels et les mouvements sociaux que l'on globaliserait sous le terme de société civile entendu comme

« […] le secteur de la vie sociale organisée qui s'associe librement, qui s'établit par lui-même, qui subvient à ses propres besoins, qui est indépendant de l'État, et qui respecte des dispositions légales ou un ensemble de règles communes. La société civile est distincte de la société en général en ce qu'elle réunit des citoyens agissant collectivement dans un secteur de la vie publique en vue d'exprimer leurs intérêts, leurs passions et leurs idées, d'échanger des renseignements, d'atteindre des objectifs communs, d'exercer des pressions sur l'État, et de demander des comptes aux représentants de l'État […] elle rejette l'idée … de déployer des efforts politiques pour prendre le contrôle de l'État. » (DIAMOND, 1994 : 5)

Cette dernière catégorie comprend, d'après le Guide juridique des OSC (2009) applicable au Cameroun, les ONG, les GIC, les syndicats, les coopératives et les associations.

En examinant les sciences sociales que nous avons choisies, il n'est pas excessif de constater qu'elles ne sont pas loin de s'investir, et plus encore de nos jours, dans le même laboratoire que l'audit social. Autant l'audit social a plusieurs formes ou typologies, en fonction de la finalité ou des objectifs, autant ces sciences sont spécialisées et, cette spécialisation les oriente parfois vers des domaines devenus le champ d'expertise de l'audit social. Prenant le cas de la sociologie, Duvignaud (1966 : 9) montre qu'elle « *est fille de la révolution* », principalement la triple révolution française (politique, sociale et surtout industrielle). Parmi les spécialités de cette discipline, l'on a la sociologie du travail et de l'entreprise, la sociologie des organisations, la sociologie des mouvements sociaux, la sociologie des réseaux, la sociologie des institutions, celle des chômeurs, de l'expertise, des professions, des migrations, de la prison, de l'environnement. Il s'agit en bref, pour ne citer que ces domaines, de la sociologie professionnelle ou organisationnelle[301], dans leur caractère par essence dynamique (NGA NDONGO, 2016 a).

En ce qui concerne la géographie, démembrable en géographie physique, économique, humaine, stratégique, climatique, les actualités présentement liées à l'influence des conditions climatiques et écologiques sur l'atmosphère entrepreneuriale et la santé des travailleurs et la population ordinaire canalisent davantage cette discipline vers des études proches des interprétations à vocation auditrice : les études d'impacts. Plus que liée à l'environnement physique essentiellement, cette discipline s'attache désormais davantage au social. D'où la multiplicité des OSC de ce domaine.

[301] NGA NDONGO Valentin, présenté au Cameroun comme le promoteur de la sociologie africaine regroupe dans son ouvrage (2010 : 26-27) une liste de nouveaux domaines de la sociologie en France.

Nous avons introduit les sciences de l'éducation dans la mesure, depuis le vent de l'accélération de la professionnalisation des enseignements au Cameroun, en 2010, elles ont été autonomisées, se constituant désormais comme une faculté (cas de l'Université de Yaoundé I, avec plusieurs départements : éducation spécialisée, éducation extrascolaire, didactique des disciplines, curricula vitae, ingénierie éducatives, éducation fondamentales, sciences éducatives etc.) ou comme une filière (cas de l'Université de Maroua) ou encore des unités d'enseignement au sein des départements (cas, par le passé, des départements de sociologie et de psychologie à l'Université de Yaoundé I). En parcourant ces sous-disciplines, il se dégage que, loin d'être une science de l'homme, étudiant ontologiquement ou psychiquement l'apprenant, les sciences de l'éducation s'intéressent également aux structures productrices de connaissances ou de gestion pédagogique.

L'anthropologie, répartie principalement en une, culturelle, une autre médicale, une autre encore, sociale, pour ne citer que ces domaines, très alliée et parfois vue comme le siamois de la sociologie, apparaît incontestablement comme une autre science sociale dont l'orientation de l'objet est proche de quelques aspects de l'audit social.

2.2. Des objectifs confondus ?

« *Donnez à César ce qui appartient à César* », cette expression est très souvent utilisée pour créer parfois schismatiquement, une excommunication entre deux domaines combinables. Nous ne voulons pas insinuer ici que l'audit social et les sciences sociales ont strictement les mêmes objectifs tels qu'ils soient à confondre homogènement. Mais, que leurs objectifs finaux ou téléologiques sont conciliables. Émile DURKHEIM (1987), l'un des chantres de la neutralité en sciences sociales déclarait, malgré sa posture épistémologique que la sociologie ne vaudrait pas une heure de gloire si elle ne s'intéressait aux préoccupations concrètes de la société. Par préoccupations concrètes, il voudrait faire entendre la résolution des dysfonctionnements de la société. Sachant que cet auteur a une posture holistique, structuraliste et fonctionnaliste de la société (prima de la collectivité sur l'individu), l'objectif téléologique de l'investigation sociologique est d'améliorer le mode de fonctionnement de la structure, en contrôlant l'action de l'individu par des mécanismes du contrôle social, afin que, mieux socialisé, celui-ci ne s'écarte pas des normes prescrites. Dans le cas où l'on arriverait à une déviance entrainant un dysfonctionnement, l'individu qui, selon DURKHEIM (1967) subit les contraintes du fait social ou la réalité sociale, sera passible de sanctions. En étudiant les formes sociales et leurs modes d'organisation et de solidarité (mécanique ou organique, inférieure ou supérieure, à fort ou faible lien social, réfléchie ou par similitude), il se situe, dans une perspective d'évaluation des organisations. C'est ce que font, mieux explicitement, Max WEBER, Michel Crozier, Alexis de TOCQUEVILLE, Philippe COMBESSI, Philippe BERNOUX, Emmanuel LAZEGA et bien d'autres sociologues qui sont investis dans le domaine ou la spécialité sociologie des organisations.

En dehors des différences de profondeur, de niveau de spécification, la sociologie, la géographie, les sciences de l'éducation et l'anthropologie, telles qu'elles sont actuellement enseignées dans les universités camerounaises, dans le contexte interdisciplinaire que nous allons détailler en aval, ont la même finalité quant au développement des sociétés camerounaises, voire africaines, dans le cadre de la renaissance ou de l'émergence, au sens qu'en donne NGA NDONGO (2016b : 9). Dans un contexte de foisonnement des mouvements sociaux qui se disent acteur de développement, il s'agit, pour les sciences sociales, de participer à l'élaboration et exécution des outils de leur évaluation, de leur mesure, d'être actrices du *« contrôle de (ces) associations subventionnées* », pour parler comme Serge HUTEAU (2002) ; tout autant que les associations non subventionnées, par exemple. Car, comme le fait savoir ADAM Michel (2005 : 256),

La simplicité apparente du fait associatif cache une complexité fascinante, une diversité extrême et contradictoire, des problèmes récurrents et des comportements concurrentiels, mais aussi des originalités méconnues et des virtualités de tensions majeures. Dans une association n'y a-t-il pas une école, une entreprise, un réseau, une communauté ? Soit un hologramme de la société pour le meilleur et pour le pire ?

S'il faut reconnaître le caractère encore théorique du jugement des sciences sociales, les objectifs sont clairement définis en audit. La définition d'Argentin proposée ci-dessus est évocatrice. FOURBOUL (Inédit : 6) fait la précision qui suit :

« L'audit social est lié à la notion d'étalon, d'indicateur. Il permet de comparer une réalité à des normes définies par l'entreprise, d'établir une analyse de l'existant par rapport aux règles standards que l'on s'est fixées. L'intérêt fondamental de l'audit tient dans le souci de l'image de l'entreprise, qui ambitionne de satisfaire les idéaux du moment : être un employeur de référence

protégeant ses salariés, assurer la promotion des femmes dans les postes de management, respecter les règles de la diversité… Il permet de disposer d'un diagnostic de l'organisation par une mesure d'une situation à un instant t. Il traduit la volonté d'y voir clair, de savoir préalablement où l'on est.

Nous retenons que le rôle de l'audit social au-delà de l'acception traditionnelle du contrôle des bonnes pratiques, du respect de la législation sociale, du droit du travail, de la sécurité sociale, consiste à répondre à deux exigences internes portant sur l'observation et les préconisations. L'image de l'audit est meilleure quand la partie sensible que constituent les préconisations donne satisfaction, ce qui n'est pas facile, sans doute parce que la matière est neuve, se cherche et n'est pas encore en mesure de proposer un fonctionnement normé.

Il apparaît que, au regard de l'examen des notions de déviance, de contrôle social, de pression sociale, de normes, de sanction, qu'évalue le sociologue, tout de même que les objectifs des études d'impacts sociaux, économiques et environnementaux qu'effectue le géographe, les buts poursuivis par l'audit social et ces sciences sont conciliables, à la différence de la nature des structures qui les sollicite. Sans doute, les méthodes seraient aussi similaires ou identiques.

2.3. Une communication des méthodes ?

En définissant l'audit social comme « *un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines* », Jean-Marie PERETTI, (2001), cité par Fatima EL KANDOUSSI et Manal EL ABBOUBI, (2006 : 2), induit la méthode de l'audit social. Nous pouvons obtenir ce visage caractéristique :

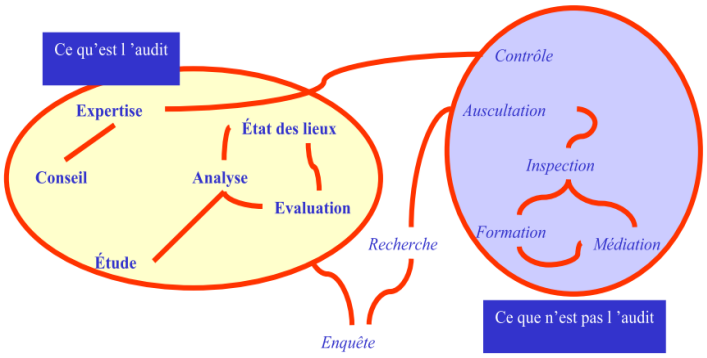


Figure 1 : l'audit vu par les auditeurs [AUBERT 1997]

Source : FOURBOUL (Inédit : 2), illustration capturée.

À partir de ce schéma et autres observations, nous pouvons constater les similitudes suivantes :

- l'audit social est un outil professionnel et les sciences sociales actuelles ont un aspect appliqué à vocation également professionnelle. C'est dans cette perspective que sens est donné à la stratégie pédagogique des universités camerounaise ayant entrainé la création des masters professionnels et des masters recherche à options professionnelles (c'est cette année académique 2016-2017 que s'est développée l'approche par les options professionnelles, différente de l'approche Master professionnel) ;
- la méthode d'investigation en audit social est qualitative et/ou quantitative[302], en fonction du type et de la forme d'audit. Il en est de même des sciences sociales ;
- les techniques d'investigation (collecte des informations en vue de l'appréciation du niveau d'écart par rapport au référentiel) sont les questionnaires et les guides d'entretiens. Ce qui est le cas en sciences sociales ;
- dans les deux cas, un échantillon représentatif est proposé à l'avance ;
- dans les deux cas, les analyses statistiques et possiblement accompagnées de logiciels et l'analyse de contenu sont utilisées ;

[302] Ces constats ont été construits à la lecture du document final de la 9e Université du Printemps de l'audit social, de mai 2007.

- dans les deux cas, à la fin de la mission, un rapport qui se veut sincère et contenant des recommandations est remis au prescripteur, devenant ainsi un outil de prise de décision ;
- les peines que court l'auditeur déviant sont quasiment, en contexte camerounais, les mêmes que courent le consultant commis, producteur d'un rapport non sincère, infidèle par rapport à la documentation référentielle ;
- la mise en mission ou consultation effective du chercheur est guidée par les termes de référence de sa mission et un protocole ou dossier technique qu'il a proposé au maître d'œuvre du projet, contenant au moins la problématique, la méthodologie, les références, les objectifs de la mission. Il en est presque pareil d'une mission d'audit.

Voilà quelques aspects de similitude méthodologique, inexhaustifs, qui méritent d'être soulignés. Mais il convient de reconnaître que l'un des éléments de différenciation les plus frappant est que, malgré l'existence des TdR, dans le cas de moult études en sciences sociales, il n'existe pas de référentiel, si oui, généralisés, non référencés, non répertoriés. Dans plusieurs cas, c'est le chercheur qui est appelé à concevoir les répertoires. La norme peut être un trait culturel non codifié (cas d'évaluation de la déviance, différente de la délinquance). Ceci peut faciliter l'introduction des biais et risques de subjectivité. Pourtant, avant l'audit les référentiels ou standards sont bien connus.

L'on a par exemple, à la faveur des droits de l'homme et des travailleurs, de l'émergence de la responsabilité sociétale des entreprises, de l'émancipation des sciences de gestions (GRH, management, audit financier), ainsi que l'entrepreneuriat et le développement durable, comme les montrent Alain JOUNOT (2010), Monique GOUIRAN (2011), Jean GATSI (2001) et Jean-Marie COURRENT (2012), Catherine VOYNNET FOURBOUL (2013) :

- SA 8000 sur la responsabilité sociale (standard défendant des conditions de travail décentes. Il s'agit d'un code de conduite pour les entreprises, orienté sur les aspects sociaux du développement durable : Principes BIT : travail forcé, liberté association, droit à contracter collectivement, travail des enfants, la certification) ;
- SO 9001 : l'assurance qualité, 2008 (exigences : Responsabilité de la direction, Système qualité ; gestion des processus et Amélioration continue) ;
- ISO 14000 : management environnemental, 1996 (meilleure maîtrise des questions environnementales ; donne un outil de gestion pour intégrer ces questions dans le management global de l'entreprise au même titre que la qualité, la sécurité. Si une entreprise est certifiée ISO 14001, cela ne signifie ni qu'elle ne pollue pas ni qu'elle respecte les réglementations environnementales, mais seulement qu'elle a fait le nécessaire pour tenter d'atteindre les objectifs qu'elle s'est elle-même fixés dans son plan d'action) ;
- ISO 26000 - responsabilité sociétale des organisations, 2010 (elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable. Bien que la démarche RSE soit souvent volontaire, la normalisation ISO 26000 permet de l'encadrer et rendre opérationnels et cohérents les efforts des entreprises engagées).

Il ressort de ce qui précède que l'audit social et les sciences sociales ont des points de convergence conciliables. Mais la question qui s'y dégage est la suivante : cette conciliation est-elle effective ou valorisée, dans un contexte marqué d'une part par la mondialisation/internationalisation des stratégies de développement et, d'autre part, la promotion scientifique de l'interdisciplinarité que réclament principalement ces sciences sociales, sous la hantise *l'heure des sciences closes est close et l'ère des sciences ouvertes est ouverte*. (BALANDIER, 1971).

3. Valoriser l'alliance audit social et sciences sociales en contexte de développement durable / rse et d'interdisciplinarité

Il ne relève d'aucun ombrage que le contexte actuel, ou tout au moins le siècle présent, malgré les déclarations proclamant « la fin de la mondialisation » (François LENGLET, 2013) qui semble être « le nouvel esclavage de l'Afrique » (Jean-Marie SINDAYIGAYA, 2010) est davantage marqué par la planétarisation du développement. Ceci s'explique par la planification mondiale du développement, au travers des programmes mondiaux comme les objectifs du millénaire pour le développement et, récemment, les objectifs du développement durable, auxquels il faut ajouter l'instauration d'un cadre de dialogue multi-acteurs, institué depuis l'accord de Cotonou. Ce cadre socio-institutionnel a-t-il pu concilier les deux secteurs que nous exposons dans le cadre de ce « discours »?

3.1. La méconnaissance de l'audit social par les acteurs du champ scientifique des sciences sociales : quelle interdisciplinarité ?

L'un des sociologues africaines dont la posture méthodologique est très sollicitée par plusieurs disciplines des sciences sociales est Jean-Marc ELA. Dans son Guide de 2001, il s'exprime très explicitement ; au sujet du pouvoir des sciences sociales, en rapport avec le changement. Arguant en avant-propos que « *le développement passe par la recherche scientifique »* (p. 9), il poursuit soulignant, au travers du Plan d'action de Lagos de 1980, conciliant la science et la technique, qu' « *En Afrique, on commence à prendre conscience du rôle de la recherche comme outil principal du développement* » (ibidem). En posant la nécessité de briser les solitudes et de surmonter la dichotomie entre la *recherche académique* et la *recherche d'intervention*, affirmant qu'« *on ne peut comprendre et résoudre les vrais problèmes de l'Afrique en crise sans l'apport des sciences de l'homme et de la société* » (p. 25), que « *Le chercheur doit aujourd'hui s'interroger sur la finalité et l'impact de son activité scientifique* » (p. 26), il s'attarde à expliquer l'émergence d'une nouvelle génération de chercheurs en Afrique, des acteurs de changement social (p. 71). Ceux-ci ne le seront que s'ils sont capables de respecter une règle d'or principale : *s'adapter aux conditions locales afin de rencontrer l'Autre dans sa culture* (p. 65). Pour cela, il faut « *Dialoguer avec la brousse et le quartier* » (p. 69) car, selon lui, « *Seul le chercheur immergé dans son terrain peut comprendre de l'intérieur* » (p. 67).

Après cette position qui oriente le chercheur vers la recherche-action ou appliquée, il met en corrélation, six années après (ELA, 2006), la gestion et les cultures, où il invite, en guise de « *règle d'or : (d')adapter la gestion aux contextes locaux* », de « *revenir sur l'entreprise elle-même* », sans doute pour mieux évaluer les rapports. Mais malheureusement, une année plus tard, il met « *La recherche scientifique face au défi de l'excellence scientifique* » (2007), faisant constater la crise d'identité des chercheurs africains (idem : 17), demandant d'« *Évaluer enseignants et programmes* » (idem : 42). Ceci laisse constater un débat sur la « solidarité scientifique », sur la nature des relations entre les différentes sciences sociales, comme si le cordon ombilical était totalement coupé. Dans cette circonstance, peut-on oser questionner une liaison avec un autre domaine?

Lorsque nous avons entamé cette communication, nous avons refait un sondage d'avis sur la connaissance de l'existence de l'audit social comme discipline académique ou professionnel, auprès des étudiants et enseignants du domaine des sciences sociales. Curieusement, sur 50 individus constituant notre échantillon, 04 seulement ont émis un avis approbatif. Aucun étudiant ni enseignant, tous grades confondus, de l'université de Yaoundé 1 n'en connaissait. 01 enseignante, chargée de cours et 01 étudiant, tous deux de à l'Université de Yaoundé 2, après plusieurs relances des entretiens, ont déclaré qu'ils en ont entendu parler. 01 étudiant de l'Université de Douala, a donné un avis affirmatif, tandis qu'à Bamenda, à Buea, à Dschang, à Maroua, à Ngaoundéré, ainsi que dans d'autres villes, pôles d'universités privées, nos interviewés étaient presque perplexes. Nous avons constaté que l'ignorance de ces cibles était liée à l'ancrage des programmes académiques dans les unités d'enseignement très souvent n'ayant pas de liaison considérable avec le monde professionnel. À Yaoundé 2-Soa, il existe bel et bien une unité d'enseignement en audit social, comme complément, sans spécialisation, des filières de sciences de gestion, comme cela a été le cas des sciences de l'éducation. À Ngaoundéré, à Douala, à Mbalmayo, il existe des écoles forestières, des instituts de formation en développement durable et en RSE. Cependant, l'audit social est encore ignoré, souvent prononcé dans des centres de formation à faible répercussion.

Voilà que, méconnu des professionnels camerounais, la pratique de l'audit social est restée sous le cachot. L'une des raisons de cet étouffement est la méconnaissance, par les professionnels et les acteurs administratifs, de sa pertinence, son efficacité pour l'évaluation des entreprises et organisations locales, comme l'a implicitement suggéré ELA et, autre raison, sa confusion, par les tiers, à l'étude d'impacts environnementaux. Pourtant, l'état de dérèglement, de déviance, de délinquance et de faible climat social dans lequel vivent les organisations camerounaises nécessite leur soumission à audit.

Au Cameroun, à l'heure actuelle, il n'existe aucun centre, aucun institut, aucune école spécialisés en audit social, ou admettant un département académique ou professionnel de formation qualifiante dans ce domaine. De même, parmi les outils de recherche en sciences sociales et dans la quasi-totalité des (grandes) écoles camerounaises de formation en management (des projets et des organisations), il n'est créée aucune corrélation explicite qui entrainerait une communication des techniques de mesure, d'analyse ou d'évaluation entre l'audit social et eux. L'auteur KAMDEM Emmanuel, directeur de l'ENSET de Douala, sociologue des organisations, qui s'intéresse au management et aux questions entrepreneuriales notamment l'interculturalité n'en a pas utilisé, de toute la littérature que nous avons examinée (voir son ouvrage de 2002). Faut-il renforcer cette excommunication ?

3.2. Vers une intégration de l'audit social en sciences sociales et vis-versa : nos premiers pas et expériences.

Nous ne pouvons pas affirmer, hic et nunc, un vide audit social en science sociale. Cela pour deux raisons : le progrès des luttes en faveur de l'émancipation de l'interdisciplinarité et, notre première expérience et notre combat pour l'intégration de cet outil diagnostique objectif et important en sociologie des organisations et autres sciences des organisations ou exigeant une collaboration avec les organisations.

En ce qui concerne le premier pan, nous pouvons affirmer sans aucun risque que les cris de Jean-Marc ELA se comprennent, sur le plan institutionnel et sur le plan tactique. Sur le plan institutionnel, avec la création des écoles doctorales au Cameroun, l'interdisciplinarité, voir la transdisciplinarité devient effective. L'exemple institutionnel le plus manifeste au Cameroun, dans le domaine des sciences humaines est le Centre de recherche et de formation doctorale en sciences humaines, sociales et éducatives (CRFD/SHSE) de l'Université de Yaoundé I, opérationnel depuis la promotion 2013-2014 dont nous en faisons partie. Au travers de l'esprit libéral, ouvert, libre-penseur de son coordonnateur nouvellement sorti, Valentin NGA NDONGO, ce Centre a adopté une approche pédagogique reposant sur la mutualisation des enseignements des sciences sociales (système d'enseignement/séminaires de troncs communs et d'évaluations communes, en dehors de quelques séminaires spécialisés). Ce qui eut créé un véritable banquet, entraine ce que nous avons qualifié de plan tactique.

Ce plan tactique concerne les moyens d'effectivité de cette interdisciplinarité qui nous font dire qu'ÉLA est écouté. Il s'agit de la création des laboratoires qui, bien qu'ils soient logeables dans une filière, sont ouvertes par leurs stratégies de production. Soulignons tout d'abord qu'en 2010, Valentin NGA NDONDO a commis, avec Emmanuel KAMDEM, un ouvrage collectif de vingt-deux auteurs, majoritairement professeurs des universités africaines et européennes, tremplin de l'interdisciplinarité. Comme le souligne en introduction générale le second auteur,

« *Cet engouement a conforté les organisateurs du colloque dans leur souci de ne pas créer les frontières artificielles entre les différentes disciplines constitutives des sciences sociales, mais plutôt de rechercher les espaces de convergence, de complémentarité et de compromis entre ces dernières. Ce souci de l'interdisciplinarité, dans les sciences en général et dans les sciences sociales en particulier, constitue le fil conducteur de cet ouvrage* » (p. 9).

Soulignons également, par rapprochement aux idéaux pédagogiques de cette école doctorale que son conseil scientifique et pédagogique avait validé la création, au sein de chaque département d'attache (sociologie, histoire, géographie, psychologie, anthropologie, philosophie et les différents départements de la faculté des sciences de l'éducation) d'un laboratoire scientifique pour l'opérationnalité des innovations. Au terme de l'année 2016, sous la coordination de NGA NDONGO, cumulativement coordonnateur du CRFD/SHSE, chef de département de sociologie (UYI) et vice-recteur chargé du contrôle interne et de l'évaluation (U. Douala), le Laboratoire de sociologie appliquée a produit deux ouvrages collectifs (2016 a et 2016 b), projet également interdisciplinaire, que nous avons coordonné et auxquels nous avons soumis deux chapitres (NGUEULIEU, 2016 a et b). Au département de Géographie une ambiance un peu similaire s'est produite en 2015, par la production du *Cameroun. Jardin sacré de la débrouillardise* (KENGNE FODOUOP). Honoré MIMCHÉ et Pierre KAMDEM ont dirigé un autre, en 2016 : *Émigrations internationales. Des enjeux nouveaux aux nouvelles figures*. À présent de quels pas et expériences d'audit social parlions-nous?

Notre pas dans le champ professionnel d'audit social est bien jeune et redevable à l'Administrateur délégué du Groupe de Recherche et d'Études en Économie Sociale, GERES-Formations, l'actuel Directeur Général (Pr. KOUAYEP Bertin Léopold) de l'École Supérieure de Commerce et de Gestion de Yaoundé (ESCGY), dont la tutelle est ISTEC-Paris (École supérieure de commerce et marketing). Ce premier pas intervient lorsque, en 2014, dans le cadre d'un programme de formation des boursiers du Fonds National de l'Emploi (FNE) du Cameroun, qu'a l'habitude de donner GERES-Formations, j'ai été recruté pour assurer la Direction de la formation et enseigner la sociologie des organisation et la RSE. Au cours d'un échange pédagogique, l'administrateur Délégué m'a proposé de compléter le programme de formation par une autre unité de formation que je devrais dispenser.

Lors de mes recherches sur internet, il m'est revenu à l'esprit des concepts, parmi lesquels audit social, par intuition professionnel, car j'avais travaillé deux années auparavant dans un cabinet d'étude. J'ai orienté ma fouille vers ce sens et le premier résultat de cette fouille numérique a été le document de PERETTI et IGALENS (2008) que j'ai abondamment repris dans cette communication. Les autres : FOURBOUL, VATIER etc. que j'ai aussi capitalisés ici. Depuis lors, acteur administratif d'OSC, j'ai

intégré le domaine. J'ai prescrit aux apprenants-boursiers, par atelier binôme, la réalisation des audits sociaux, mission devant compter comme notes d'évaluations formatives, pour certains et, comme notes d'évaluation sommative et certificative pour d'autres. Voici ce qui a été prescrit :

1- « Audit de conformité et de performance de l'association Jeunesse Active pour le Développement (JAD) » ;
2- « Audit social de valeur, conformité et performance du Conseil Paroissial de la Paroisse Christ-Roi de Tsinga –Yaoundé » ;
3- « Audit social de conformité et performance de la Société Industrielle de Mbang (Ahala–Yaoundé) » ;
4- « Audit social de performance de la Commune d'Arrondissement de Yaoundé IV » ;
5- « Audit social de performance de la Commune d'Arrondissement de Yaoundé II » ;
6- « Audit social de conformité et performance du Syndicat National Autonome des Travailleurs de l'Énergie, de l'Eau et des Mines du Cameroun » ;
7- « Audit social de conformité et performance du cabinet Ora Consulting Sarl » ;
8- « Audit social de conformité et de performance de l'ONG Cameroon Youth Initiative for Rural Development (CAMYIRD) » ;
9- « Audit social de conformité et de performance de l'Association des Acteurs de Développement (ADEV) » ;
10- « Audit social de conformité et de performance de l'ONG Young Professionals Platform for Agricultural Development (YPARD-Cameroon) » ;
11- « Audit social de conformité et de performance de l'association Jeunes Volontaires pour l'Environnement (JVE) » ;
12- « Audit social de conformité et de performance de l'Association Jeunesse Verte du Cameroun (AJVC) ».

Après avoir suivi ces travaux, j'ai réalisé que les missions d'audit social pouvaient se révéler plus efficaces pour l'évaluation objective de performance, de conformité, de valeurs des organisations, principalement de la société civile, mieux que ne le soient les seuls entretiens libres ou les questionnaires des sciences sociales.

C'est ainsi que j'ai pris l'initiative personnelle de l'utiliser chaque fois qu'il m'était proposé, en sciences sociales comme en sciences de gestions ou de management, d'évaluer une organisation ou d'en produire une réflexion. Dans le bilan de ce combat :

- nous avons pu convaincre deux étudiantes de l'Université catholique d'Afrique centrale/Yaoundé de l'utiliser (elles l'ont fait, sous notre assistance et ont soutenu leurs mémoire de fin de Master en management des projets en Afrique);
- nous l'avons utilisé dans le cadre de l'ouvrage collectif de 2016 (b, voir bibliographie) ;
- nous l'utilisons dans le cadre de notre thèse de doctorat Ph.D en cours de finalisation ;
- et nous comptons l'utiliser et la vulgariser davantage.

Conclusion

Parvenu au terme de cette communication qui portait sur l'évaluation, en quelque sorte de la pratique de l'audit social au Cameroun et sa relation avec les sciences sociales, il en ressort que, partant de la balise historique et notionnelles des deux champs, mesurant leur niveau de complémentarité et posant l'état du chantier, la relation entre l'audit social et les sciences sociales est une relation à entretenir. Certes, les deux champs ont assez de points de convergence, sur les plans conceptuels, d'objectifs et de méthodes. Mais, ces convergences restent inexploitées au Cameroun qui n'est non plus une forêt à virginité totale de la pratique de l'audit social. Dans un contexte de plein début des 17 objectifs du développement durable, pour escompter des résultats encore mieux que ceux des 8 objectifs du millénaire pour le développement, ayant misé sur les acteurs de la société civile, l'alliance entre les sciences sociales et l'audit social est indispensable, une indubitable fructueuse collaboration pacifique sans usurpation, une alternative au Capitalisme organisationnel (JEANTET, 2008) et au détournement des buts (PERROW, 1972 : 17) sans mettre en guerre l'économique et le social (CECCONI, 2000).

Bibliographie

ADAM, M. (2005). *L'association, image de la société*, Paris, Harmattan,
AKOUN, A. & ANSART, P. (1999). *Dictionnaire de sociologie,* Paris : Seuil.

BRANCHE S. (2004). Enseigner les sciences sociales. Expérience de pédagogie universitaire. Paris, L'Harmattan.
CASTEL, R. (1995). Les Métamorphoses de la question sociale, Fayard, Paris,
CHALVIN, D. (2010) Faire face à la pression et aux contraintes, Paris, EYROLLES,
CHANLAT, (1998). Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale, Québec, PUL et Paris, Eska,
COURRENT, J.-M. (2012). RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir, Bruxelles, de boeck.
DIAMOND, L. & (July 1994) "Towards democratic consolidation", *Journal of democracy 3*, ,
DURKHEIM, É.

- (1967). *De la division du travail social,* Paris : PUF.
- (1987). *Les règles de la méthode sociologique,* Paris, PUF, 23e édition,

EL KANDOUSSI, F. & EL ABBOUBI, M. (2006). L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des reformes des entreprises publiques au Maroc, Liège, Cahier de rechercher de l'ULg, N° 200608/08.
ELA, J.-M.

- 1994. Restituer l'histoire aux sociétés africaines. Promouvoir les sciences sociales en Afrique noire. Paris, L'Harmattan.
- *2000. Guide pédagogique de la formation à la recherche sur le développement en Afrique,* Paris : L'harmattan.
- *2006. Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique,* Paris : Karthala.
- *2007. La recherche africaine face au défi de l'excellence scientifique (Livre III),* Paris : L'harmattan

ÉLIAS, N. (1970, réd. en 1981). *Qu'est-ce que la sociologie* ? Paris, Pandora,
FOURBOUL, V. C. (2005). Quelles représentations de l'audit social ? IAS
FOURBOUL, V. C. (2013). Audit des ressources humaines,
GATSI, J. (2001). La société civile au Cameroun, Yaoundé, Presses universitaire d'Afrique.
GOUIRAN, M. (2011). Responsabilité sociétale & ressources humaines, Paris, AFNOR,
GRAWITZ, M. (2001, 11e édition). Méthodes des sciences sociales. Paris, Dalloz.
HUTEAU, S. (2002). Le contrôle des associations subventionnées. Cedex, Dossier d'experts.
IGALENS J. & PERETTI, J.-M. (2008). Audit social. Meilleures pratiques, méthodes, outils, Groupe Eyrolles,
JEANTET, T. (2008) L'économie sociale. Une alternative au capitalisme, Paris, ECONOMICA,
JOUNOT, A. (2010). RSE et développement durable. 100 questions pour comprendre et agir, Paris, AFNOR,
KAMDEM, E. (2002). Management et interculturalité en Afrique. Expérience camerounaise, Laval, PUL et Paris, L'Harmattan.
KENGNE FODOUOP (2015). *Cameroun. Jardin sacré de la débrouillardise* Paris, L'Harmattan,
LENGLET, F. (2013). La fin de la mondialisation, Paris, Fayard.
LOUBET DEL BAYLE, J.-L. (2000). Initiation aux méthodes des sciences sociales. Paris, L'Harmattan.
MARCHAT, H. (2010), Réaliser le diagnostic d'une organisation, Paris, GERESO,
MIMCHÉ, H. et KAMDEM P. (2016). *Émigrations internationales. Des enjeux nouveaux aux nouvelles figures*.
NGA NDONGO, V. & KAMDEM E. (2010). *La sociologie aujourd'hui, une perspective africaine*, Paris : L'Harmattan.
NGA NDONGO, V.

- (2010). *Jean MFOULOU et Jean-Marc ELA : deux baobab de la sociologie africaine*, Paris : L'harmattan ;
- (2016 a). *Dynamiques sociales en Afrique noire. Chantiers pour la sociologie africaine*, Paris : L'harmattan ;
- (2016 b). *Problématique de la renaissance en Afrique. Le continent noir face au défi de l'impérieuse émergence,* Paris : L'harmattan

NGUEULIEU, É. P., (2016), « Les associations de développement à l'heure des objectifs du développement durable. Entre quête de visibilité, pouvoir et argent, et ripostes à la crise en contexte de renaissance ». In NGA NDONGO Valentin, 2016a.
NZHIE ENGONO, J. (2013). *Discours sur l'afromodernité. Pour une herméneutique de la pensée africaine*, Paris, L'harmattan,
PERETTI, J.-M. & MAGOT, J.-M. (2012). Rémunérations. Paris, Vuibert.
PERETTI, J.-M. (2001). Ressources humaines et gestion des personnes, 3ème édition Paris, Vuibert.

PERETTI, J.-M. (2013). Gestion des ressources humaines. Paris, Vuibert, 19e édition,
PERROW, C. (1972). Complex organizations: *A critical Essay*, Glenview, Scott, Foresman and Co.,
Pro-OSC & Coopération canadienne, (2009). Guide juridique des OSC au Cameroun : cadre légal et principes d'administration, Yaoundé, PASOC,
SINDAYIGAYA, J.-M. (2010). Mondialisation. Le nouvel esclavage de l'Afrique, Paris, L'Harmattan,
VAN CAMPENHOUDT, L. et QUIVY R. (2011, 4e édition). Manuel de recherche en sciences sociales. Paris, Dunod.
ZAGRE, A. (2013). Méthodologie de la recherche en sciences sociales. Paris, L'Harmattan.

RESPONSABILITE SOCIALE ET SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL ENTRE PRATIQUE MANAGERIALE ET PERCEPTIONS INDIVIDUELLES CAS DE LAFARGE MAROC-

Meriem OBADA
Enseignante-chercheure
Université Mohamed V de Rabat
Faculté des Sciences Juridiques,
Économiques et Sociales de Salé
m.obada@um5s.net.ma

Résumé
Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail s'inscrit dans une démarche de responsabilisation sociale et peut contribuer à rehausser l'image de marque et la performance de l'entreprise. L'objectif de notre étude est de juger de l'apport de la RSE à la santé et sécurité au travail notamment à Lafarge Maroc, premier cimentier national qui s'est investit depuis longtemps dans le virage RSE. Pour ce faire, nous avons mené une enquête auprès de 120 collaborateurs ainsi que des entretiens avec les responsables SST et Ressources Humaines. Nos conclusions sont les suivantes :

- au niveau organisationnel : la conciliation entre la RSE et la SST s'est appuyée principalement sur la politique de gestion des ressources humaines : revue des compétences managériales du personnel cadre, organisation du travail, formation, évaluation des performances et communication interne.

- au niveau individuel : les employés interrogés sont globalement satisfaits du dispositif de SST mis en place. Toutefois, des efforts supplémentaires doivent être consentis notamment en matière d'organisation du travail, de santé mentale et de conciliation travail-famille pour profiter pleinement de la synergie « RSE et SST ».

Mots clés : Responsabilité sociale d'entreprise (RSE), santé et sécurité au travail (SST), pratique managériale, perceptions individuelles, Lafarge-Maroc.

Abstract
Promoting health, safety and well-being at work is part of a process of social accountability and can contribute to enhancing the brand image and performance of the company. The objective of our study is to judge the contribution of CSR to health and safety at work, notably to Lafarge Maroc, the first national cement company that has invested a long time in the CSR shift. To do this, we conducted a survey of 120 employees as well as interviews with OHS and Human Resources managers. Our conclusions are as follows:

- At the organizational level: the reconciliation between CSR and OHS was based mainly on the human resources management policy: review of managerial skills of the management staff, organization of work, training, performance evaluation and internal communication.
- At the individual level: the employees surveyed are generally satisfied with the OSH system in place. However, additional efforts must be made, in particular in terms of work organization, mental health and reconciliation between work and family to take full advantage of the synergy between CSR and OSH.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Occupational Health and Safety (OSH), managerial practice, individual perceptions, Lafarge-Maroc.

Introduction

Selon l'Organisation Internationale du Travail, chaque jour, 6 300 personnes meurent d'un accident du travail ou d'une maladie liée au travail – soit plus de 2,3 millions de morts par an. La plupart des 317 millions d'accidents qui se produisent chaque année résultent en des absences prolongées du travail. Le coût humain de cette menace quotidienne est considérable et on estime que le fardeau économique des mauvaises pratiques de sécurité et santé au travail représente, tous les ans, 4% du PIB[303]. La situation est particulièrement alarmante dans les pays en voie de développement.

Au Maroc, le projet de loi portant approbation de la convention internationale relative à la sécurité et la santé n'a été adopté que le 29 mars 2012, soit 16 ans après que l'OIT l'ait adopté. Dans les entreprises, près de 200 000 accidents de travail sont enregistrés chaque année d'après le constat du Groupement Interprofessionnel de Prévention et Sécurité (GIPS). Presque 20 milliards de dirhams sont versés aux assurances chaque année à cause des accidents et maladies au travail, soit presque 10% du PIB marocain[304]. Ce constat alarmant ainsi que la médiatisation à grande échelle des accidents de travail ont incité le gouvernement à légiférer dans plusieurs domaines comme la protection contre l'incendie, le bruit au travail, la manipulation de substances dangereuses, etc. De plus, pour encourager l'investissement direct étranger et promouvoir l'implantation des firmes multinationales, il fallait consentir plus d'efforts dans le domaine de la SST d'autant plus que le Maroc a conclu de nombreux traités de libre échange et accords de financement avec des bailleurs de fonds soucieux des obligations sociales et sociétales.

Dans une démarche de responsabilisation économique et sociale, il convient d'instaurer une véritable culture de santé et sécurité au travail qui mobilise divers acteurs : l'Etat, les dirigeants d'entreprises, les cadres, les professionnels en ressources humaines et les employés. Promouvoir la santé, la sécurité et le bien-être au travail peut contribuer à rehausser l'image de marque et la réputation de l'entreprise. Pour reprendre les propos d'un expert, « l'expérience de nombreuses entreprises montre que le dossier de santé et de sécurité au travail est non seulement gérable, mais que les entreprises, qui le gèrent efficacement en retirent divers avantages intéressants au plan économique et concurrentiel » (Simard, 1990).

L'importance de la RSE n'est plus à démontrer mais comment est-elle véritablement liée à la santé et sécurité au travail? Comment cette relation fonctionne-t-elle dans la pratique? Comment est-elle vécue et perçue par les parties prenantes internes notamment les collaborateurs? Comment peut-elle être un véritable levier de performance sociale et organisationnelle ?

Notre ambition est de mettre la lumière sur ces différentes interrogations en prenant appui sur un cas particulièrement édifiant ; celui du groupe Lafarge Maroc. Le choix de cette entreprise n'est pas hasardeux puisqu'il s'agit du premier cimentier national qui vise l'excellence par une vision partagée par l'ensemble des collaborateurs autour des valeurs de RSE et de SST. Une enquête sur le terrain a été menée auprès de 120 employés et a été complétée par des entretiens avec des cadres pour rendre compte de leurs perceptions et comportements en matière de SST.

1. Cadre théorique

1.1. La santé et sécurité au travail

Le pacte international sur les droits, économiques, sociaux et culturels (PIDSEC) définit le droit à la santé en ces termes : « le droit qu'a toute personne humaine de jouir du meilleur état de santé physique et mentale qu'elle soit capable d'atteindre »[305]. Le même pacte prévoit parmi les mesures que les États doivent mettre en place pour veiller au plein exercice de ce droit figure: « b) (…) l'amélioration de tous les aspects de l'hygiène du milieu et de l'hygiène industrielle ; c) la prophylaxie et le traitement des maladies épidémiques, endémiques, professionnelles et autres ainsi que la lutte contre ces maladies ».

Dans le même sens, l'OMS et l'OIT ont adopté dès 1950 une définition conjointe de la santé au travail qui considère qu'elle doit « avoir pour finalité d'assurer le niveau le plus élevé du bien-être physique, psychique et social des travailleurs »[306] en cherchant en particulier à :

- prévenir tout dommage causé à la santé des travailleurs par les conditions de travail ;
- protéger les travailleurs contre les risques inhérents à tous facteurs nuisibles à leur santé ;
- veiller sur leur affectation à des emplois convenant à leurs capacités physiologiques et psychologiques ; et

[303] OIT, Sécurité et santé au travail, in [http://www.ilo.org/], consulté le 25 Septembre 2016.
[304] Forum de la SST organisé à Casablanca en 2012 par le Ministère de l'industrie.
[305] « La Responsabilité Sociale des Entreprises : les aspects relatifs au travail » in [https://www.cgem.ma/upload/250400358.pdf] consulté le 20/12/2016.
[306] Ibid.

- agir pour adapter le travail à l'homme.

Il en ressort que le champ d'action de la santé et la sécurité au travail est très vaste. Il a trait à l'identification, à l'évaluation et au contrôle des risques en milieu de travail. En misant sur l'application de lois et règlements, la gestion de la SST vise la réduction des accidents de travail[307] et des maladies professionnelles[308] qui imposent parfois des fardeaux financiers très lourds pour l'organisation (Logan et Reeder, 2007).

Dans une acception moins traditionnelle, la gestion de la SST s'inscrit, depuis quelques années dans une approche de santé globale fondée sur le bien être au travail. Celui-ci inclut aussi les mesures d'aide à la conciliation travail-famille (horaires de travail flexibles, télétravail, services de garde en milieu de travail, etc.) ; les programmes d'aide aux employés (PAE); la gestion du stress et la promotion de saines habitudes de vie (Kelloway et Francis, 2008).

En situation d'emploi, de nombreuses personnes disent ressentir une tension lorsque la pression émanant de leur milieu de travail est incompatible avec celle de leur milieu familial (Greenhaus et Beutell, 1985). Confirmées par bon nombre d'études empiriques, ce conflit peut avoir des conséquences négatives sur la santé et la productivité des ressources humaines (Bellavia et Frone, 2005).

Brun et Lamarche (2006) sont arrivés à la conclusion que parmi les manifestations les plus dommageables en matière de SST figure le stress en milieu de travail. Celui-ci représente un problème économique réel en raison des coûts qu'il ne manque pas d'engendrer :

- coûts reliés à l'absentéisme : coût et frais de gestion des invalidités, heures supplémentaires, retour au travail, surcharge quantitative de travail pour les collègues, congés de maladie, etc. ;
- coûts reliés au présentéisme : accroissement des erreurs, réduction de la qualité de production ; et
- coûts reliés à la fois à l'absentéisme et au présentéisme : primes d'assurance maladie, PAE, responsabilité sociale (expertises externes, temps de libération syndicale), frais juridiques (litiges, griefs), etc.

L'ensemble de ces coûts peut représenter une charge financière importante qui devrait inciter toute organisation à relever le défi de la gestion du stress lié au travail. De l'avis des experts, pour une efficacité maximale, il importe de travailler conjointement au plan individuel (par exemple, l'enseignement des techniques de relaxation) et au plan organisationnel (par exemple, la réorganisation du travail) (Cartwright et Cooper, 2005 ; Hurrell, 2005).

La promotion de saines habitudes de vie se traduit par un ensemble d'interventions qui visent l'adoption de comportements sains par l'ensemble du personnel. De plus en plus d'entreprises offrent des programmes de conditionnement physique sur les lieux de travail ou incitent leurs employés à adopter de meilleures habitudes alimentaires. C'est pourquoi, la santé et la sécurité des travailleurs recouvrent tous les aspects du bien-être social, psychique et physique des travailleurs. Elle implique une collaboration étroite entre les employeurs et les salariés pour participer à divers programmes touchant à la médecine du travail, à l'hygiène industrielle, à la toxicologie, à la formation, à la sécurité des machines, à l'ergonomie, à la psychologie, etc.[309]. Bien plus, selon la norme OHSAS 18001, la SST représente l'ensemble des conditions et facteurs ayant une influence sur le bien être des employés, des travailleurs temporaires, du personnel détaché par un fournisseur, des visiteurs et de toute autre personne présente sur le lieu du travail.

Le climat de santé et de sécurité au travail représente l'une des facettes majeures du climat général de l'entreprise. Il reflète l'ensemble des perceptions individuelles relatives à l'importance accordée à la santé et à la sécurité ainsi qu'à la reconnaissance du comportement sécuritaire dans un milieu de travail donné. Pour Zohar (1980), les principales dimensions de l'échelle de mesure de ce climat sont la perception :

- de l'importance de la formation à la sécurité;
- des effets du rythme de travail imposé sur la sécurité;
- du statut du comité de santé et de sécurité du travail;
- du statut du préposé à la sécurité;
- des effets d'un comportement prudent sur la promotion de la santé et de la sécurité du travail;
- du niveau de risque sur le lieu de travail;
- des attitudes de la direction envers la sécurité; et

[307] L'accident du travail est défini comme un événement imprévu attribuable à toute cause qui survient par le fait ou dans l'exercice du travail d'un salarié et qui entraine une lésion professionnelle.
[308] La maladie professionnelle constitue une maladie contractée par le fait ou à l'occasion du travail, et qui est caractéristique de ce travail ou directement reliée aux risques particuliers de celui-ci.
[309] OIT, Introduction à la santé et à la sécurité au travail, in [http://training.itcilo.it/], consulté le 22/10/2016.

- de l'incidence d'un comportement prudent sur le statut social.

1.2. L'interaction entre la RSE et la santé et sécurité au travail

Au sens large du terme, trois champs d'exercice de la RSE peuvent être distingués: la prise en compte par l'entreprise de l'impact de ses activités sur l'environnement; l'engagement de l'entreprise au service des communautés locales ou globales et la prise en compte des enjeux sociaux des décisions économiques (Segal et al, 2003).

Au chapitre social, plusieurs recherches (Vives, 2006 ; Ellerup Nielsen et Thomsen, 2009 ; Russo et Tencati, 2009) constatent que la RSE se préoccupe de thématiques internes telles que les ressources humaines et les conditions de travail. Dans ce cadre, la SST constitue l'un des éléments importants utilisés pour mesurer les réalisations des entreprises en matière de RSE: sécurité des produits et santé et sécurité des salariés, conditions de travail et équité professionnelle. Elle est considérée comme l'un des éléments essentiels pour l'éthique des organisations (Fisscher, 2003).

En liaison avec leurs activités, les entreprises sont tenues de respecter la dignité humaine et le milieu naturel en adoptant des comportements conformes à des standards d'éthique universelle. Celle-ci est étroitement liée à la RSE, car elle permet d'aborder la culture organisationnelle et ses valeurs fondamentales, de développer des compétences morales dans le dialogue avec les salariés et d'asseoir la politique de RSE sur le pilier de la SST. Certains thèmes retiennent particulièrement l'attention des chercheurs comme la conciliation vie privée et vie professionnelle qui témoigne de l'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et l'interpelle encore une fois par rapport à ses croyances et valeurs et qui conditionnent les comportements au travail (Mauno, Kinnunen et Pyykko, 2005).

Zwetsloot et Starren (2003) considèrent que la RSE profite des activités organisationnelles qui contribuent à la SST comme à la sécurité publique (tel que l'accroissement de la sécurité d'un centre commercial). De la même façon, la RSE permet de faire de la SST un enjeu stratégique pour l'organisation, qui en le relevant, atteindra la satisfaction du public, considérée comme critère essentiel de succès. Réussir ce défi ne manquera pas d'apporter d'autres effets d'entrainement positifs en termes de réputation, productivité, chiffre d'affaires et valeur d'entreprise. Selon Sanders et Roefs (2001), une bonne intégration de la SST à la RSE consolide non seulement la position de l'entreprise en tant qu'employeur de choix mais elle permet également de garantir un effet d'attraction et de rétention de nouvelles recrues et de celles déjà en poste.

Mansley (2002) souligne l'importance accordée par de grands investisseurs institutionnels et experts du secteur financier à la SST comme dimension sociale incontournable de la RSE. Pour leur prise de décision, ces investisseurs privilégient six indicateurs clés et applicables au niveau international pour évaluer les performances des entreprises en matière de sécurité et de santé : 1) l'existence d'un directeur chargé des questions de SST ; 2) le niveau d'information sur les systèmes de gestion de la sécurité et de la santé ; 3) le nombre de décès ; 4) le taux d'accidents avec arrêt ; 5) le taux d'absentéisme ; et 6) le coût des pertes liées à la sécurité et à la santé. Les investisseurs sont convaincus que de bonnes performances en matière de santé et de sécurité sont le reflet d'une bonne gestion générale.

Les études de cas sont limitées mais Cramer (2003) montre que les organisations peuvent enregistrer une bonne rentabilité tout en conciliant les impératifs de protection des salariés et ceux de protection de l'environnement. Jones (2003) cite l'institut SAS en exemple. La compétitivité de ce fabricant de logiciel se base sur un milieu de travail des plus conviviaux au monde et qui accorde une attention particulière à la santé et au bien être des salariés. Une approche réfléchie et personnalisée en la matière renforce la responsabilité sociale de l'organisation à travers notamment une bonne conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Ainsi, au cours de ces dernières années, de nombreuses entreprises se sont lancées dans le virage de la RSE en essayant d'optimiser son impact sur les conditions de travail notamment en matière de SST. Ces expériences révèlent les principaux facteurs de réussite pour concilier RSE et SST. Nous nous sommes intéressés à un exemple particulièrement constructif celui de Lafarge Maroc.

2. La promotion de la SST sous l'impulsion de la RSE à Lafarge Maroc : étude empirique

2.1. Présentation de l'entreprise

Le groupe Lafarge, entreprise familiale née en Ardèche il y a 170 ans, est aujourd'hui le premier cimentier mondial. Il emploie 80 000 personnes dans 76 pays. Au Maroc, Lafarge en association avec la

SNI, holding d'investissement et premier groupe industriel privé au Maroc, possède quatre cimenteries (Bouskoura, Meknès, Tanger et Tétouan) et compte 1400 salariés. Aujourd'hui, il est leader national et une entreprise où il fait bon vivre.
Lafarge Maroc, filiale du groupe Lafarge, a été l'une des premières entreprises à solliciter et à obtenir le label RSE de la CGEM à sa création en 2007. Ce label repose sur un référentiel inspiré des Principes Directeurs de l'OCDE et de l'Organisation Internationale du Travail. En 2015, pour la 3ème fois consécutive, son Label a été renouvelé par la CGEM. Dans une démarche d'amélioration continue, le groupe Lafarge Maroc a décidé d'appliquer les principes de la norme RSE ISO 26 000 dans le cadre d'un programme de promotion initié par IMANOR (Institut Marocain de la Normalisation) avec l'aide de l'Organisation Internationale de Normalisation ISO. Cette démarche, dont l'usine de Tétouan est le site pilote, est considérée comme un complément au label de la CGEM[310].
Le 24 novembre 2015, l'agence Vigéo a attribué à l'entreprise le trophée « Top Performer Maroc » pour ses réalisations en matière de RSE (prévention de la corruption, sécurité produit, maîtrise de la consommation d'énergie et réduction des émissions atmosphériques). Lafarge Maroc a déjà reçu une première fois le trophée « Top Performer Maroc », en 2012 sur les critères de « Liberté syndicale », et « Dialogue social ».
Sous l'égide du Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales, Lafarge Maroc a également reçu le Trophée « Meilleur employeur Maroc 2014 » et se situe en 4ème position dans la catégorie Grandes Entreprises et premier industriel parmi les 50 entreprises participantes[311].
A partir de 2007, avec la nomination de Bruno Lafont à la tête du groupe Lafarge, le management de la sécurité au travail devient la priorité pour garantir l'attraction et la fidélisation de collaborateurs de haut niveau. Cette question est d'autant plus cruciale à cause des accidents mortels qui frappaient les salariés et le personnel sous-traitant.

2.2. Méthodologie

La méthode contextualiste retenue met en exergue les interactions qui peuvent exister entre le contexte organisationnel, la stratégie RSE et ses effets sur la SST du point de vue managérial et humain. Lafarge Maroc s'appuie sur les compétences et les expériences du groupe Lafarge, engagé historiquement dans des initiatives en faveur d'une industrie cimentière durable. La spécificité du terrain d'investigation associée au caractère exploratoire de la recherche nous a amené à combiner deux méthodologies:

- Quantitative à travers l'administration d'un questionnaire auprès de 120 collaborateurs à l'usine de « Bouskoura » pour appréhender, au niveau individuel, les perceptions, le vécu et donc les avancées de l'entreprise en matière de SST en liaison avec les promesses de la RSE.
- Qualitative basée essentiellement sur des entretiens semi-directifs avec des responsables SST et RH. L'objectif est d'une part de compléter les réponses au questionnaire par des commentaires, des explications complémentaires et l'expression de perceptions individuelles. D'autre part, collecter un discours beaucoup plus élaboré et complet sur la dimension stratégique de la SST.

La mobilisation de ces deux méthodologies donne lieu à la production de connaissances, c'est à dire une représentation inductive de la réalité.

2.3. Discussion des résultats

Lafarge Maroc veille activement à intégrer les principes de la RSE dans tous ses processus en particulier le développement de la santé et de la sécurité en interne et en externe. Cette stratégie s'est traduite par un travail de mise à niveau et un plan d'action des plus ambitieux sur les plans organisationnel et individuel.

Au niveau organisationnel

1/ Mise en œuvre d'un dispositif complet et cohérent de gestion de la SST

- la prévention primaire : a trait à l'identification et à l'évaluation des risques avant que ne survienne un accident ou une maladie professionnelle. Le standard de gouvernance de la gestion du risque adopté décrit les processus qui permettent d'identifier, d'évaluer et de contrôler efficacement les risques liés aux activités de l'entreprise. Il implique une supervision opérationnelle combinée à l'utilisation de méthodes reconnues en gestion du risque : observation dans le milieu du travail, analyse des tâches et analyse des incidents. Un réseau santé

[310] Rapport de développement durable, 2014 in [http://www.lafarge.ma/], consulté le 28/09/2016.
[311] Ibid. Ce programme est organisé par l'institut américain Best Companies en partenariat avec le cabinet de conseil Lycom.

impliquant les responsables RH et les médecins du travail de l'ensemble des sites a été créé en 2014. Avec l'aide d'experts, ce réseau a réalisé une évaluation exhaustive et documentée des risques santé pour l'ensemble du personnel (bruit, poussières et ergonomie des postes de travail, etc.).

- la sensibilisation du personnel : qui doit être informé sur les dangers et les risques de l'environnement professionnel et formé aux comportements sécuritaires à adopter.
- la concertation : se traduit par une démarche collective d'identification et d'élimination des risques en sollicitant l'appui de tous les collaborateurs (cadres, superviseurs, contremaitres et opérateurs). Cette concertation s'opère au sein d'un comité SST qui regroupe les représentants de l'employeur et des travailleurs et qui a pour mandat de promouvoir la politique SST en participant activement à l'identification et à la correction des risques.
- la correction des risques : à travers l'élaboration de plans d'action, le respect de règlements internes et de multiples standards (gestion du risque ; reporting et analyse des incidents, gestion de la sécurité des sous-traitants et équipements de protection individuelle), l'information et la formation et la clarification des rôles des différents intervenants.

2/ Réorganisation du travail

- l'institution de structures régionales, appelés centres techniques[312] pour veiller à l'application des standards Lafarge (industriel, marketing et développement durable).
- le renforcement des fonctions santé et sécurité à Lafarge Maroc et du profil des acteurs en charge de son animation. A partir de 2006, une direction SST a été créée au niveau du siège de même que plusieurs structures et comités de pilotage Sécurité au niveau des sites.
- la mise en œuvre d'un système d'animation des usines confié à des « équipes sécurité » pour faciliter l'intégration du Système de Management de la Sécurité et fluidifier les processus en mettant à contribution tout le personnel (cadres, contremaitres, chefs d'équipe et ouvriers).

3/ Renforcement de la culture SST

- l'introduction en 2002 d'un dispositif « Ambition Lafarge Maroc » pour solidifier les valeurs organisationnelles autour des nouveaux Systèmes de Management de la Sécurité (SMS) et de l'Environnement (SME). Ce dispositif mobilise tout le personnel cadre pour définir ses ambitions pour Lafarge Maroc à décliner au niveau de chaque site d'exploitation (Bouskoura, Meknès, Tanger et Tétouan). Il est revisité tous les deux ans pour promouvoir la cohésion sociale, la communication interne et rompre définitivement avec un style de leadership autocratique grâce à la formation en management notamment.
- la formation des collaborateurs et des sous-traitants à travailler en toute sécurité conjuguée à une forte mobilisation de toutes les équipes d'encadrement dans la formation « Management et sécurité » dispensée à tous les cadres supérieurs et à tous les responsables d'unités. En 2014, le programme « Leadership Sécurité » visant à développer la conscience santé et sécurité des managers a également obtenu le Prix « Santé & Sécurité du Groupe Lafarge ». Bien plus, Lafarge Maroc organise en juin de chaque année le « Mois sécurité » au niveau de tous ses sites. Ce mois est dédié à des actions de formation et de sensibilisation à la sécurité au bénéfice des employés et de leurs familles, des sous-traitants, des clients et des communautés locales.

4/ Information et contrôle

- l'introduction en 2006 d'un nouveau système d'information SST qui s'inspire de standards internationaux pour asseoir une politique proactive de SST utilisant de nouveaux indicateurs de performance tels que les soins, les presqu'accidents et le nombre de jours d'arrêt. Avant cette date, seuls quatre indicateurs étaient retenus : accident de travail avec arrêt, accident de travail sans arrêt ; taux de fréquence et l'accident majeur et qui ne permettaient pas de prévenir les sinistres.
- la réalisation en 2008 d'un audit de sécurité par des consultants de renommée internationale en collaboration avec des auditeurs internes. Cet audit a abouti à l'adoption d'une politique de SST par tous les employés et managers du groupe.
- la création du « Safety Excellence Club » qui favorise le partage des bonnes pratiques et récompense les unités opérationnelles les plus performantes en SST.

[312] Lafarge Maroc en tant que filiale (business unit) du groupe Lafarge dépend depuis 2009 d'un centre technique ouvert au Caire qui coordonne l'activité des cimenteries de la zone d'Afrique et du Proche et du Moyen Orient.

- le renforcement des dispositifs de contrôle des entreprises sous-traitantes en intégrant les performances sécurité dans leurs critères de sélection en plus de la sensibilisation et l'échange avec les gérants pour mettre en place des plans d'actions adaptés pour leurs sites. Au niveau de l'usine de Bouskoura, le travail de l'équipe Sécurité est fondamental en raison de l'effectif important du personnel sous traitant (plus de 500 employés).

Synthèse

Aux termes de cette analyse, il apparait clairement que la conciliation entre la RSE et la SST s'est appuyée principalement sur la politique de gestion des ressources humaines de Lafarge Maroc. Celle-ci s'est traduite par une revue des compétences managériales du personnel cadre et son implication dans la nouvelle stratégie du groupe axée sur le développement durable. En effet, la priorité a été accordée à l'amélioration du climat de SST en misant non seulement sur des politiques, des procédures qui témoignent d'un réel souci pour la santé et la sécurité, mais aussi sur un leadership, une supervision et des pratiques centrales en GRH (Zohar, 2003) en particulier:

- **l'organisation du travail** à travers la mise en place de structures dédiées à la SST (direction, comités et équipes sécurité). Dans toute entreprise, une personne doit être désignée pour assumer la responsabilité de la planification, de la coordination et de l'évaluation de l'ensemble des démarches relatives à la SST. Si cette responsabilité doit clairement incomber à une personne, elle doit être également partagée. Le responsable du dossier agit donc à titre de coordonateur des ressources dans un processus orienté vers la résolution de problèmes et la réalisation d'objectifs (Pérusse, 2004).
- **la formation** en matière de SST s'avère un moyen de prévention efficace, surtout si elle mise sur la participation de l'apprenant (Burke et al, 2006). Elle permet au personnel d'acquérir des connaissances et des habiletés sur les méthodes de travail sécuritaires, les règlements, les techniques d'enquête et l'hygiène industrielle. Elle peut aussi aider les membres du comité de SST et les managers à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités pour prévenir les accidents du travail. Lafarge Maroc a accordé une attention particulière à la formation dans le domaine du management et la conduite des hommes pour valoriser le rôle de l'encadrement dans la nouvelle vision organisationnelle fondée sur la responsabilité sociale.
- **l'évaluation** des performances des sites en SST figure parmi les critères d'évaluation annuelle et conditionne la gestion des carrières. Elle est rendue possible grâce entre autres à l'intégration d'une nouvelle fonction « Performance Manager » au niveau de Lafarge Maroc pour déployer les politiques du groupe tant sur le plan industriel, environnemental que de sécurité. Le Performance Manager est chargé du reporting global des performances des usines pour le compte du centre technique et pour le siège de Lafarge Maroc. C'est une force de propositions pour motiver les directeurs d'usine à réaliser de meilleurs résultats, lorsqu'il s'agit de les comparer à ceux d'usines opérant dans un contexte similaire.
- **la communication interne** en facilitant la circulation de l'information et la collaboration aussi bien au niveau du personnel d'encadrement (ingénieurs, contremaitres et chefs d'équipe) qu'entre les directeurs d'usine et le personnel. Le message du Top Management, véhiculé par son nouveau PDG était clair : il fallait bâtir une culture de SST forte basée sur la sensibilisation, l'information et la participation pour mobiliser et impliquer tout le personnel (Corthouts, 1973).

Le respect de la politique de SST a impliqué la mobilisation conjointe des employés et managers dans tous les sites du groupe ce qui a entrainé une baisse significative du nombre d'accidents et du taux de leur fréquence[313], la réduction du coût des journées du travail perdues, la baisse des primes d'assurances et le respect des délais de réalisation des projets. Ces retombées positives visibles se sont traduites par la levée de toute restriction budgétaire pour les besoins de sécurité des usines de Lafarge Maroc.

Au niveau individuel

Nous allons décrire les perceptions d'un échantillon de 120 salariés de Lafarge Maroc « Usine de Bouskoura » par rapport à la stratégie SST du groupe pour nous rendre compte pratiquement des avancées de l'entreprise en la matière. Nous analysons les scores obtenus par les répondants quant à des indicateurs de performance en matière de SST.

[313]En 2014, l'usine plâtre de Safi a fêté ses 10 ans sans accident avec arrêt de travail et se maintient dans le Club Excellence Santé & Sécurité du Groupe.

Présentation de l'échantillon

Statut	Cadres	Agents de maitrise	Employés	Ouvriers	Total
Nombre de répondants	21	33	46	20	120
Pourcentage	17%	28%	38%	17%	100%

Nombre de répondants par type de contrat

Type de contrat	Nombre de répondants	Pourcentage
Personnel Lafarge	76	63%
Personnel par contrat de sous-traitance	44	37%
Total	120	100%

- Efficacité du dispositif SST

Alors que 52% des personnes interrogées considèrent que le dispositif de SST mis en place est efficace, le quart de l'échantillon (25%), composé pour l'essentiel de sous-traitants (90%) le juge inefficace.
La majorité des répondants (48%) considèrent qu'un environnement de travail sain et sécurisé est une condition nécessaire pour améliorer la performance individuelle. Un salaire juste et équitable vient en deuxième position (23%). Pour 16% des répondants, l'humanisation des relations du travail vient en troisième position. Elle est considérée plus importante pour la performance des agents de maitrise et des cadres. 13% des répondants classent la rationalisation du travail en quatrième position qui a plus de signification pour les employés et les ouvriers.

- Conditions de travail

Par rapport aux conditions matérielles du travail, 36% des personnes interrogées déclarent qu'elles sont moyennes, 37% les trouvent bonnes et 27% mauvaises.
41% des salariés interrogés désirent changer rapidement leur poste de travail. Ce désir se justifie principalement par la crainte de risques professionnels ou par une organisation inadéquate du travail (horaire, surcharge de travail et contraintes personnelles).

- Formation et communication

La majorité des répondants (85%) estiment que l'information et la formation sont des actions importantes pour l'amélioration du niveau de compétence du personnel en prévention des risques et sécurité. Seulement 15% d'eux jugent qu'elles ne constituent qu'une simple démarche pour la conduite du SMS.

- Organisation du travail

Pour améliorer la productivité des employés, la majorité des répondants (49%) voient dans la collaboration entre les services SST et Ressources Humaines une action prioritaire à envisager pour une meilleure prévention des risques et diminution des charges y afférentes. 31% des répondants jugent que l'entreprise devrait revoir l'organisation du travail notamment par la mise en place d'une politique de conciliation travail-famille et 20% estiment qu'il faudrait renforcer le leadership en SST.

- Evaluation

La majorité des répondants (90%) estiment que l'évaluation annuelle des performances en SST motive et mobilise le personnel autour des enjeux de la sécurité au travail. Un fait accidentel démotive considérablement, abaisse le rendement de l'unité de travail en suscitant un conflit de rôle par rapport au poste occupé.

- Santé mentale

Le mode d'organisation du travail a un impact direct sur le niveau de stress et la santé psychologique des employés. 65% des répondants jugent que leur travail est stressant : 45% d'eux considèrent que la surcharge de travail en est la principale cause suivie de la mauvaise qualité des rapports sociaux (32%), du manque d'autonomie (17%) et du manque de reconnaissance (6%).

De plus, 60% des personnes interrogées trouvent difficile de concilier entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle; 35% déclarent avoir des troubles de sommeil et 20% ont pris des traitements médicaux ou consulté des psychologues pour raison de travail.
En outre, 78% des salariés sont insatisfaits par rapport au temps de transport mis pour se rendre à leur lieu de travail. Ils éprouvent une fatigue chronique qui se répercute négativement sur leur santé et leur rendement.

Synthèse

Encore une fois, les perceptions individuelles vis-à-vis du dispositif de SST mis à Lafarge Maroc, rendent particulièrement compte de l'importance des pratiques de GRH pour optimiser la relation entre la RSE et la SST. En effet, les employés interrogés sont globalement satisfaits du dispositif mis en place et le jugent efficace.
La majorité considère même que la SST est une condition du travail qui mérite une attention particulière en raison de son impact positif sur le rendement (Mansley, 2002 ; Cramer, 2003 et Jones, 2003). Cela dénote du succès de Lafarge Maroc pour faire adhérer son personnel à sa culture de SST à travers notamment un effort accru en matière de communication et de formation. Les performances individuelles dépendent également d'une mise en œuvre systématique d'entretiens d'évaluation qui prennent en compte la dimension SST. Toutefois, pour réaffirmer son engagement social, Lafarge Maroc devrait:

- envisager des interventions en matière de gestion du stress dans la mesure où la majorité des employés en souffrent et éprouvent un mal être en raison de difficultés pour concilier entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Il serait pertinent que Lafarge Maroc : **1/** mise sur la culture travail-famille et que le personnel de direction fasse preuve d'ouverture à l'égard des responsabilités familiales des employés (Kelloway et Francis, 2008 ; Greenhaus et Beutel, 1985 et Mauno et al, 2005) ; **2/** réorganise le travail en modifiant la charge et l'horaire de travail et en assouplissant les processus et procédures (Cartwright et Cooper, 2005 ; Hurrell, 2005) et **3/** revoit les mécanismes de collaboration et de coordination entre les fonctions SST et RH directement impliquées dans la réalisation du volet SST de la RSE.
- renforcer les dispositifs de formation et de communication au profit du personnel sous-traitant qui collabore avec le personnel Lafarge au niveau des sites de production. Le taux de sinistralité reste élevé au sein de cette catégorie du personnel car les seules actions de sensibilisation sont insuffisantes. L'entreprise supporte des coûts élevés étant obligée de rompre les contrats des sous-traitants qui ne respectent pas les cahiers de charges en matière de sécurité.
- consolider le leadership du personnel d'encadrement dans le sens d'une meilleure habilitation et mobilisation des employés à travers l'instauration d'un meilleur climat de travail et la promotion du travail d'équipe.

Conclusion

Promouvoir la santé, la sécurité et le bien être au travail ne doit plus être considéré comme une charge, un handicap ou un luxe pour l'entreprise. Il faut plutôt le voir comme un investissement, un atout et une nécessité pour préserver la ressource la plus importante de l'entreprise, son capital humain, indispensable à son développement et sa pérennité.
Ainsi, le coût financier qui en résulte pour l'entreprise et la collectivité apparait minime au regard de l'enjeu en termes de responsabilité sociale, de protection du monde du travail, d'efficacité économique, de maintien de la cohésion sociale et d'image de marque.
Consciente de cet enjeu majeur, Lafarge Maroc est un réel acteur engagé, préoccupé par la santé et la sécurité de ses collaborateurs. Depuis son engagement en matière de RSE, elle a amélioré ses standards en matière de SST et a grandement misé sur la politique de gestion des ressources humaines. Toutefois, en relation avec notre étude exploratoire et se limitant à l'usine de Bouskoura, des efforts supplémentaires doivent être consentis principalement en matière d'organisation de travail, d'aménagement du temps de travail et de santé mentale. La poursuite de la modernisation du style de management et l'instauration d'une culture travail-famille sont également des moteurs clés pour profiter pleinement de la synergie entre la RSE et la SST.

Bibliographie

Brun, J.P., et Lamarche, C., (2006), Evaluation des coûts du stress au travail, Rapport de recherche, Centre de gestion de la santé du travail dans les organisations, Janvier 2006.

Bellavia, G.M., et Frone, M.R. (2005), Work-family conflict, dans J.Barling, E.K. Kelloway et M.R Frone, dir., Handbook of work stress, Thousand Oaks, Sage, 113-147.
Burke, M.J., et al (2006), Relative effectiveness of worker safety and health training methods, American Journal of Public Health, (96) (2), 315-324.
Burgess, E. (1995), Assessing the business benefits of Canadian employee assistance programs, mémoire de maitrise (relations industrielles), Université de Montréal.
Cartwright, S., et Cooper, C. (2005), Individually targeted interventions, dans J.Barling, E.K. Kelloway et M.R. Frone, dir., Handbook of Work Stress, Thousand Oaks, Sage, 607-622.
Corthouts, F. (1973), Recherche sur l'effet positif d'une méthode autoritaire et d'une méthode participative visant à modifier le comportement au travail dans le sens d'une plus grande sécurité, Le Travail Humain, tome 36, n°1/1973, 19-34
Cramer, J., Bergmans, F., Loeber, A., Dam, E. van, et Kim, R. (2003), Learning about CSR; the Dutch experience.
Ellerup Nielsen, A. et Thomsen, C. (2009), Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers, Journal of Business Ethics, (18) (1), 83-93.
Greenhaus, J.H., et Beutel N.J. (1985), Sources of conflict between work and family roles, Academy of Management Review, (10), 76-88.
Hurrell, J.J. Jr (2005), Organizational stress interventions, dans J.Barling, E.K. Kelloway et M.R. Frone, dir., Handbook of Work Stress, Thousand Oaks, Sage, 623-645.
Jones, A. M. (2003), Managing the gap: evolutionary science, work/life integration, and corporate responsibility, Organizational Dynamics, (32) (1), 17-31.
Kelloway, E.K., et Francis, L. (2008), Management of occupational Health & Safety , 4eme éd., Toronto, Nelson Education.
Logan, R., et Reeder, P. (2007), les accidents du travail et les maladies professionnelles au Canada, 1996-2005 : taux des accidents du travail et leur coût de l'économie, Ressources humaines et Développement social Canada, mai 2007.
Mauno, S., Kinnunen, U. et Pyykko, M. (2005), Does work-family conflict mediate the relationship between work-family culture and self-reported distress? Evidence from five finish organizations, Journal of Occupational and organizational Psychology, (78), 509-530.
Mansley, M. (2002), Health and safety indicators for institutional investors A report to the Health and Safety Executive, Claros Consulting (http://www.hse.gov.uk/revitalising/csr.pdf).
Pérusse, M. (2004), La santé et la sécurité au travail, dans J.Bovin, dir., Introduction aux relations industrielles, Montréal, Chenelière Education, 193-216.
Russo, A. et Tencati, A. (2009), Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms, Journal of Business Ethics, (85) (2), 339-353.
Segal, J. P., Sobczak, A., et Triomphe, C. E. (2003), La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
Simard, M. (1990), Gestion de la sécurité au travail : quelles sont les stratégies gagnantes ?, [notes pour une conférence présentée à l'association des gestionnaires en ressources humaines de l'Estrie (AGRHE)], Sherbrooke, 25 avril.
Spicer, J. (1987), The EAP solution: current trends and future issues, Center City, Hazeldon Foundation.
Vives, A., (2006), « Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America», Journal of Corporate Citizenship, (21), 39-50.
Zohar, D. (1980), Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications, Journal of Applied Psychology, (85), 587-596.
Zwetsloot, G. I. J. M. (2003), From management systems to CSR, Journal of Business Ethics, 44, numéro spécial sur la RSE, p. 201207.
Zwetsloot, G. I. J. M., et Starren, A. (2003), People aspect, (1) (3), 9-11.

LE REPORTING EXTRA FINANCIER DE LA RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE: CAS DES ENTREPRISES DE L'ORGANISATION POUR L'HARMONISATION EN AFRIQUE DU DROIT DES AFFAIRES (OHADA)

Emmanuel OKAMBA
Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion
Laboratoire Institut de Recherche en Gestion
Université de Paris Est, Marne La Vallée, Champs Sur Marne,
okamba@univ-mlv.fr

Julien BOKILO
Assistant en Sciences Economiques
Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo
jbokilo@yahoo.fr

Sylvestre OSSIALA
Assistant en Sciences de Gestion
Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo
sylossiala@yahoo.fr

Résumé
La notation de la RSE des entreprises africaines revêt un aspect éthique et stratégique. Son enjeu principal est d'établir le profil RSE susceptible de développer une relation de confiance entre les dirigeants, les actionnaires, les autres partenaires de l'entreprise et le marché financier. Mais le cadre institutionnel et organisationnel du reporting extra financier de l'OHADA, est limité dans sa capacité à permettre à l'employeur de répondre à son obligation de moyens, liée aux contraintes normatives, et à son obligation de résultats liée aux contraintes managériales.

Mots clés
Reporting extra financier, Responsabilité Sociale et Environnementale, Signal.

Abstract
The CSR rating of African companies is ethical and strategic. Its main stake is to establish the CSR profile likely to develop a relationship of trust between the managers, the shareholders, the other partners of the company and the financial market. But the institutional and organizational framework for OHADA's extra-financial reporting is limited in its ability to allow the employer to meet its obligation of resources, linked to normative constraints, and its obligation of results linked to managerial constraints.

Keywords
Extra Financial Reporting, Social and Environmental Responsibility, Signal.

Introduction
Le reporting social et environnemental est un outil de communication permettant aux dirigeants des entreprises d'envoyer un signal aux parties prenantes de la gouvernance, de la manière dont ils

engagent leur responsabilité dans l'articulation entre la rentabilité économique, le respect de l'environnement naturel et la performance sociale. La qualité du signal des dirigeants et la réputation de l'entreprise influencent la performance globale (S.ROSS (1977)), telle que la décision extra financière est porteuse de conséquences financièrement négatives pour son initiateur lorsque le signal est erroné. Les agences de notation évaluent la qualité de cette information dans la mesure où leur note influence confiance ou des sanctions des partenaires institutionnels. La capacité des dirigeants à réaliser les objectifs extra financiers avec moins de ressources, et à accroitre la satisfaction des parties prenantes de la gouvernance indique le degré de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

La RSE s'inspire de la théorie de la gestion stratégique des organisations, selon laquelle les dirigeants peuvent accroître la valeur en tenant compte des conséquences sociales et économiques de leurs activités, lorsqu'ils prennent des décisions (Freeman (1984)). Cette théorie prend ses racines dans les travaux plus anciens de Bown (1953) qui incitent les organisations à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques de l'Etat dans leurs activités sur une base volontariste. Ce principe est inopérant dans un contexte caractérisé par l'asymétrie informationnelle (Rubinstein (2006), Gond et Igalens (2008)), malgré les pratiques de benchmarking et le contrôle exercé par les parties prenantes.

C'est pourquoi, dans plusieurs pays, le législateur est intervenu pour fixer par la loi, les normes et les instruments du reporting de la RSE sous la base du modèle du reporting financier, pour encadrer le principe du volontariat et éviter l'asymétrie informationnelle. Comment les entreprises de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) contrôlent-elles la RSE de leurs dirigeants?

Nous voulons démontrer que l'efficacité de l'évaluation de la RSE, dépend du degré d'intensité d'incitation du cadre institutionnel et du degré du volontarisme des dirigeants. Le cadre institutionnel est incitatif lorsque les règles qu'il propose tendent à réduire les risques de sélection adverse correspondant à un manque d'information concernant le profil RSE qui conduit à mal sélectionner et à évaluer la RSE, et donc à commettre une certaine erreur, et d'aléa moral lié, au changement de comportement au moment de l'exécution du contrat entre les agents. Appliqué au principe du volontariat des dirigeants des entreprises dans le choix des normes du reporting de la RSE édictées par l'Etat, le contrat entre ces parties, expose ces agents aux conséquences de l'asymétrie d'information (Jensen et Meckling (1976)). Cette théorie nous permet d'analyser l'influence du cadre institutionnel sur la RSE des dirigeants, où l'efficacité du signal qu'ils émettent est porteuse de sens.

Une enquête publiée en 2010 par l'agence de notation CELA, portant sur un échantillon de 60 entreprises africaines choisies pour leur poids dans l'économie nationale dont 20 pour la Côte d'Ivoire, 20 pour le Cameroun et 20 pour le Sénégal, nous permettra de faire cette démonstration, après avoir défini le concept de RSE et son cadre institutionnel et organisation en Afrique.

1. Le concept de RSE et son cadre institutionnel en Afrique

La mise en place de la RSE dans l'entreprise, dépend de la définition que l'on donne à ce concept et du cadre institutionnel qui l'organise.

1-1Le concept de RSE

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)). Mais les entreprises démembrent leur Responsabilité et cherchent graduellement la couverture des risques de leurs actions. C'est ainsi que la RSE est d'abord l'application du concept de développement durable à l'entreprise pour satisfaire les besoins des salariés actuels sans compromettre ceux de demain. Cette notion a été étendue à la Responsabilité sociétale de l'entreprise pour prendre en compte la dimension citoyenne de l'entreprise, à travers les opérations de mécénat sociale. La Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise, conduit à chercher la compatibilité de l'activité de l'entreprise avec le maintien des écosystèmes. La Responsabilité sociétale et des parties prenantes, pousse l'entreprise à satisfaire les besoins de toutes les parties prenantes de sa gouvernance.

En définitive, la notion de RSE est globale, puisse qu'elle 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. Mais, les pollueurs ne sont pas volontairement payeurs des dommages qu'ils causent par leurs activités.

C'est pourquoi, pour résoudre cette tension entre volontarisme et interventionnisme, les Conférences des 196 Parties (Cop) signataires de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements

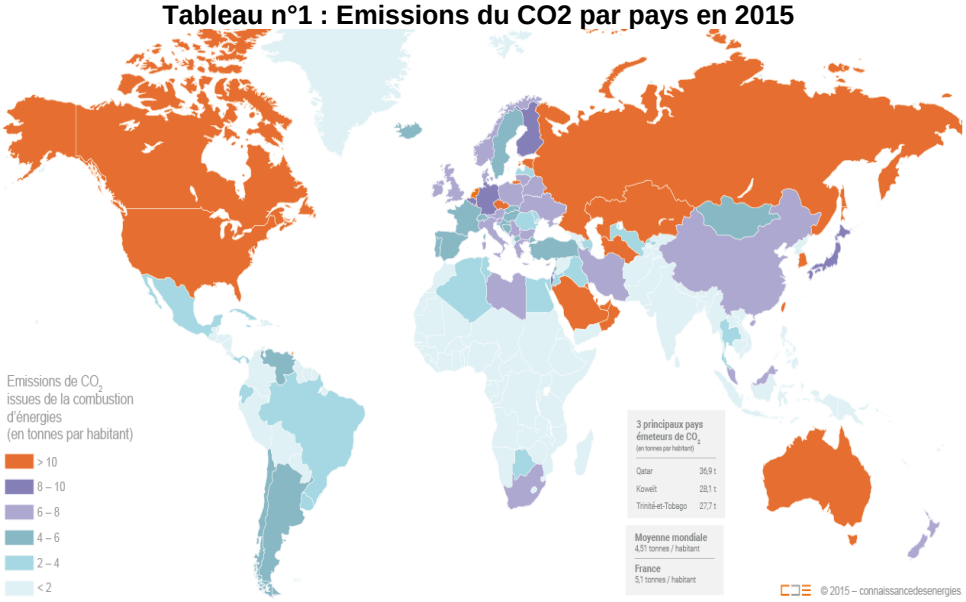
climatiques, exigent la maîtrise des émissions de 491,5 Mt gaz carbonique (CO_2), générées chaque année par les activités humaines. Ce gaz représente plus de 52% des gaz à effet de serre, devant le méthane (42%), le protoxyde d'azote (4%) et les autres gaz (2%). Parmi ces gaz, 15% résultent des Transports, 23% du Résidentiel et du tertiaire, 29% des Procédés industriels, 17% de la Déforestation, 13% de l'Agriculture et 3% des Déchets et des égouts. Ces gaz sont responsables de la destruction de la couche d'ozone qui protège la terre contre le rayonnement du soleil. La nature génère 771 Gt de CO_2 par les vapeurs d'eau (55%), les nuages (17%) et le CO_2 (28%). Les gaz à effet de serre, captent et retiennent la chaleur solaire. Mais, depuis l'ère industrielle, ils ont augmenté de 35 % pour le méthane, 148 % pour le protoxyde d'azote et 18% pour les autres gaz. Ces variations détruisent la couche d'ozone et réchauffent la température terrestre qui passerait de 16 à 21°C d'ici 2100, si les activités humaines ne sont pas régulées.

Le bassin du Congo est le deuxième puits d'oxygène de l'écosystème forestier du monde, après celui de l'Amazone. Il est alimenté par le fleuve Congo et ses affluents sur une longueur de 4700km avec 80.832 m^3d'eau/s, équivalent à 6% de la superficie des forêts mondiales. Sa végétation compte 13.000 plantes dont 6.000 arbres de valeur commerciale, qui absorbent plus de 271 Mt de carbone mondial. Son faible taux de déforestation de 0,19% seulement par an, invite à une exploitation responsable des ressources. Couvrant 10 % de la biodiversité mondiale, il nourrit directement 30 millions de personnes avec plus de 20% d'emplois disponibles dans le secteur forestier, représentant 8% du PIB des pays du bassin du Congo, loin des 10 à 15% prévus par le *Fonds Forestier du Bassin du Congo* (2008). Le Congo qui n'exploite seulement que 2% seulement des 150 millions m^3 de bois disponibles, représentant 4% seulement de son PIB, trouve là, une opportunité pour développer sa deuxième ressource financière après le pétrole.

Ainsi, les *Economies rouges* ou industries polluantes de Chine (26% du CO_2 mondial), des USA (16%), d'Union Européenne (11%), d'Inde (6,2%), de Russie (5,20%) et du Japon (3,90%), et autres sont invitées à diminuer leurs émissions pour réduire le réchauffement climatique de 2° d'ici 2100 (Cop21). Mais, elles compensent leurs émissions en achetant des crédits de carbone sur 17 *marchés rouges*, représentant 40% de l'économie mondiale entre 1,90 et 20€/tonne auprès des *Economies vertes*, responsables (Cop3, Tokyo 1997). Plus de 185 pays producteurs de 73% des émissions du CO_2 émis par les activités humaines ont signé l'accord de Paris de 2015, pour réduire le réchauffement climatique de 2°C. Leur réglementation carbone a permis à leurs 5.759 entreprises de faire un reporting extra-financier du bilan carbone en 2015 contre 253 en 2003. Les industries rouges des pays de l'OHADA comme celles du pétrole sont soumises à une taxe de pollution, mais rares sont celles qui font un reporting extra comptable du bilan carbone de leurs activités. A Pointe-Noire, par exemple, le rapport Sitrad Congo (2010), indique que les 1100000 habitants dégagent par an 70.000 t de déchets dont 56% d'ordures ménagères, 30% d'effluents, 4% de déblais de forage et 5% de déchets inertes responsables des émissions des gaz à effet de serre.

Le *Fond vert* pour le climat de 100 M$ (Cop16, Cancun 2010), aide les pays en développement à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, à s'adapter aux changements climatiques et à soutenir leur transition vers les énergies renouvelables. Le Fonds bleu de 65 M€ (Cop22, Marakech 2016), destiné à la gestion du puits forestier du bassin du Congo, valorise la chaîne de valeur de l'écosystème bleu.

Tableau n°1 : Emissions du CO2 par pays en 2015



1.2. Les règles du reporting de la RSE de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA)

Sur le plan international, 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. En Afrique, la RSE est régi par l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), créée en 1993 par seize Etats, où l'employeur est tenu d'informer les institutions du personnel dans les entreprises de plus de dix salariés, notamment la Commission d'Hygiène, Sécurité et Conditions du Travail, des mesures annuelles entreprises dans ce cadre. Or, le tissu économique des pays de l'OHADA est composé essentiellement des entreprises de moins de dix salariés comme au Congo où cette taille représente plus de 95%. Les moyennes et grandes entreprises qui représentent à peine 5%, sont composées essentiellement des filiales des multinationales qui sont les plus concernées par la RSE.

Ainsi, selon Serres (2011) : *« La RSE en Afrique souffre d'un déficit de normes, en dépit d'une multiplication croissante d'initiatives diverses…. En droit OHADA, il n'existe pas de vision globale de la RSE comme dans l'Union Européenne ou aux Etats-Unis ».* Les initiatives régionales en matière de promotion de la « bonne gouvernance » et des normes environnementales et sociétales, conduisent à développer des codes locaux du commerce, de l'environnement et du travail. Mais, faute de structures de contrôle efficaces, leur mise en pratique est faible. Ce qui rend inopérant le principe du volontariat de la RSE et augmente l'exposition à l'aléa moral et la sélection adverse des agents.

La Banque Africaine de Développement (BAD) a introduit des conditionnalités des prêts aux Etats, liées au respect des normes environnementales et sociales, à travers un outil nommé le « plan de gestion environnementale et sociale», afin de minimiser les phénomènes de la sélection adverse et de l'aléa moral. Cette conditionnalité qui est loin d'être appliquée par les institutions financières internationales, est rapidement détournée par les pays membres de l'OHADA. Ces derniers obtiennent des prêts auprès de ces institutions, à des taux plus élevés que ceux proposés par la BAD tout en continuant à promouvoir les entreprises destructrices des écosystèmes, afin de conserver leur rente informationnelle.

D'autres organisations développent d'autres initiatives, autour du « green business », des programmes de développement communautaires durables, de la création de réseaux, de l'initiative du Club des leaders émergents en Afrique, d'une charte de la RSE adoptée lors du Sommet Afrique-France par les entreprises françaises de 2009. En juin 2010, l'OHADA a organisé avec le concours de l'université de Dauphine et du cabinet Ernst et Young, un colloque intitulé : *« La responsabilité sociétale de l'entreprise en Afrique : aller au-delà de l'OHADA…. »* durant lequel, Fatoux (2010), Délégué Général de l'ORSE qui en conclue dans sa communication que: *« il n'existe pas de vision globale ou d'articulation claire en matière de RSE en Afrique ».* Cela conduit les employeurs à sélectionner davantage les normes les moins efficaces (la sélection adverse), et à favoriser les comportements générateurs des rendements décroissants (aléa moral) dans la consommation des ressources rares des écosystèmes qui rendent incertaine l'évaluation de la RSE.

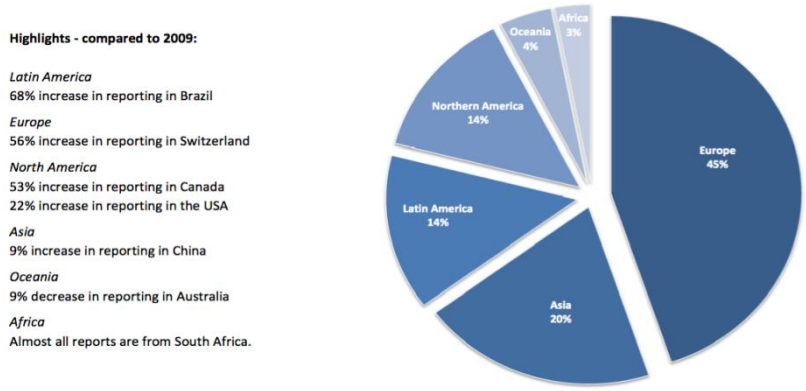
2. Les modèles de notation de RSE des entreprises africaines

Les destinataires des rapports de la RSE apprécient l'aptitude des dirigeants à réaliser leurs obligations et à rendre compte suivant le référentiel qu'ils ont choisis, au travers de l'analyse des variations de la valeur des lignes budgétaires entre une période actuelle et la période. L'écart positif entre les deux périodes, indique la dégradation de la RSE. L'écart négatif indique l'amélioration de la RSE et l'écart nul traduit la stagnation de la RSE. Cette analyse est complétée par l'analyse des ratios de la performance:

- l'efficacité qui mesure le rendement par le rapport entre les objectifs réalisés de la RSE et les objectifs prévus de la RSE ; tel que ce rapport soit supérieur un égal à un ;
- l'efficience qui mesure la productivité par le rapport entre les objectifs réalisés en RSE et le budget RSE ; tel que ce rapport soit supérieur où égal à un ;
- l'effectivité qui mesure l'amélioration de l'utilité des parties prenantes par le rapport entre le budget RSE et la masse salariale ; tel que se rapport soit supérieur ou égal à la part de la masse salariale consacrée au financement du comité d'entreprise.

Sur cette base, le rapport de la GRI de 2010 montre que sur 250 entreprises du monde, il y a davantage celles qui utilisent leur propre référentiel que celui proposé par la GRI (Tableau n°1 bis). L'Afrique, avec ses 20 membres, ne représentent que 4% des utilisateurs du référentiel de la GRI (Tableau n°2).

Tableau n°2: L'utilisation des normes du reporting de la RSE du GRI en 2010



Source : Rapport GRI 2010, idem

Les agences de notation de la RSE utilisent des techniques de notation très diverses issues de l'analyse dichotomique et de l'analyse discriminante des données sociales et environnementales des entreprises (Tableau n°3). La première catégorie, repose sur une analyse factorielle des données permettant de diviser un échantillon en deux groupes dont l'un est conforme à la norme et l'autre non conforme, alors que la deuxième consiste à diviser l'échantillon en plusieurs groupes : très fort, fort, faible et très faible.
L'agence de notation CELA qui se situe dans la première catégorie, a élaboré un indice comportant 18 indicateurs couvrant trois axes pour évaluer le degré de RSE des dirigeants (Tableau n°3), à partir d'un échantillon de 60 entreprises africaines choisies pour leur poids dans l'économie nationale dont 20 pour la Côte d'Ivoire, 20 pour le Cameroun et 20 pour le Sénégal. Seules, les entreprises de Côte d'Ivoire et du Cameroun ont répondu à l'enquête.

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

2.1. Les résultats:

L'enquête montre que 13,33% des entreprises seulement sont socialement responsables, contre 86,67% qui sont faiblement responsables. 62,25% des entreprises performantes sont ivoiriennes, contre 37,75% Camerounaises (Tableau n°4).

Tableau n°3: Les indicateurs RSE de CELA

	INDICATEURS	SOUS INDICATEURS
AXE SOCIAL/SOCIETAL	Impact professionnel sur les collaborateurs	Formation et développement professionnel Egalite des chances et lutte contre les discriminations
	Conditions de travail	Sante Hygiène et sécurité au travail
	Impact sur les communautés locales	Education et formation professionnelle
	Recrutement de personnel local	Recrutement personnel sans qualification Recrutement et promotion de cadres Africains
AXE ENVIRONNEMENTAL	Performance Environnementale	Consommation et bilan énergétique Politique de gestion des déchets
	Politique de management environnemental	Sensibilisation du personnel et des partenaires Maitrise des impacts environnementaux Supervision de la performance environnementale
AXE ECONOMIQUE	Gouvernance	Structure de gouvernance Transparence financière Structure actionnariale
	Relations clients/ fournisseurs	Choix des fournisseurs Relation clients
	Redistribution des richesses	Réinvestissement des profits

Source : **www.celafrik.com**

Au Cameroun, ALUCAM qui occupe la tête du classement, se détache nettement de ADERCAM et OLAM CAM, classées en sixième et en huitième position. En Côte d'Ivoire, les quatre entreprises (CIE, COLINA, SDV-SAGA CI, PETROCI et TOTAL CI) se tiennent quasiment de près et se situent autour de la moyenne.
Dans ces deux pays, les entreprises industrielles semblent être le plus en avance dans la mise en place de politique de RSE avec ALUCAM et la CIE. Dans les entreprises de services, la société d'assurances COLINA SA et la compagnie de transport SAGA-SDV CI se distinguent en occupant le 3e et le 4e rang. Mais les six premières meilleures entreprises sont essentiellement à capitaux privés internationaux, filiales des multinationales des pays de l'OCDE; alors que la seule entreprise d'Etat africaine (PETROCI) n'occupe que le 7e rang (Tableau n°5). Ces meilleures entreprises recourent à la labellisation et à la publication de leurs résultats, comme des signaux pour capitaliser leur RSE auprès de leurs parties prenantes de la gouvernance.

Tableau n°5 : Classement des 8 entreprises africaines les plus performantes selon leur score en 2010.

Classement	Entreprise	Pays
1	ALUCAM	Cameroun
2	CIE	Côte d'Ivoire
3	COLINA	Côte d'Ivoire
4	SDV-SAGA CI	Côte d'Ivoire
5	TOTAL CI	Côte d'Ivoire
6	ADER CAM	Cameroun
7	PETROCI	Côte d'Ivoire
8	OLAM CAM	Cameroun

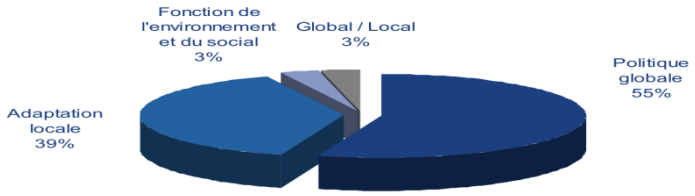
Source : www.**celafrik.com**

2.2. La faiblesse de l'effet d'entraînement:

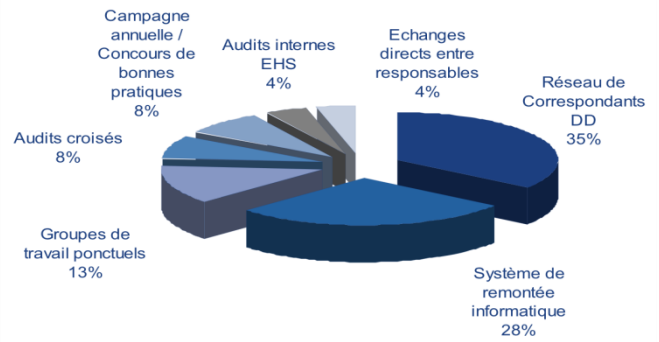
Parmi les Principes Directeurs de l'OCDE, il y a l'objectif du co-développement, qui impose aux entreprises des pays membres de l'OCDE qui s'internationalisent, à agir dans le prolongement de leur métier, en s'appuyant sur leur expertise professionnelle. Le tableau n°6 montre que plus de 55% des entreprises françaises du CAC40 ont choisi de ne pas adapter localement leur politique de RSE pour avoir les mêmes objectifs que ceux du siège quelque soit le pays d'accueil concerné; alors que seulement 3% d'entre elles, déclarent apporter des adaptations marginales dans le souci de maintenir une approche globale. 3% des entreprises ont différencié leur mode de déclinaison en fonction de la thématique concernée. Les autres entreprises (39%) ont choisi d'adapter leur politique de RSE en fonction des pays. 38% d'entre elles, remontent les bonnes pratiques de la RSE par leur réseau de correspondants.

Tableau n°6 : Adaptation de la RSE et remontée des bonnes pratiques

Adaptation de la RSE au pays d'accueil



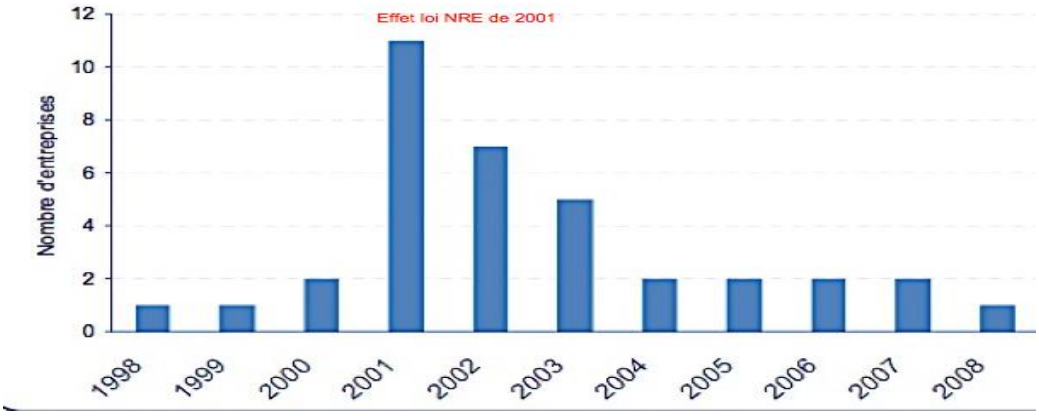
Processus de remontée des bonnes pratiques de RSE



Source : Rapport CAC40-Macif-Gestion, 2009

Faute de cadre institutionnel stimulant en Afrique, les bonnes politiques des filiales des entreprises des pays de l'OCDE en matière de reporting social et environnemental, sont loin d'améliorer durablement les comportements des dirigeants des entreprises des pays d'accueil. Les multinationales de l'espace de l'OCDE réalisent les opérations de lobbying qui contribuent dans une certaine mesure, à réduire les rendements décroissants dans les pays d'accueil, grâce à la diffusion d'un signal efficace vers leurs partenaires. Mais, ces opérations ne servent pas toujours de modèles aux dirigeants des entreprises africaines qui, par mimétisme auraient pu reproduire, les saines pratiques du reporting social et environnemental, afin d'améliorer l'image et la valeur de leurs entreprises.
Or, en France, la diversité des normes de reporting de la RSE, a rapidement montré les limites du volontariat dans la mise en œuvre de la communication extra financière (Rubinstein (2006), Gond et Igalens (2008), Perres (2011)). 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 (Tableau n°7).

Tableau n°7 : RSE dans les entreprises du CAC40



Source : Macif-gestion, 2010

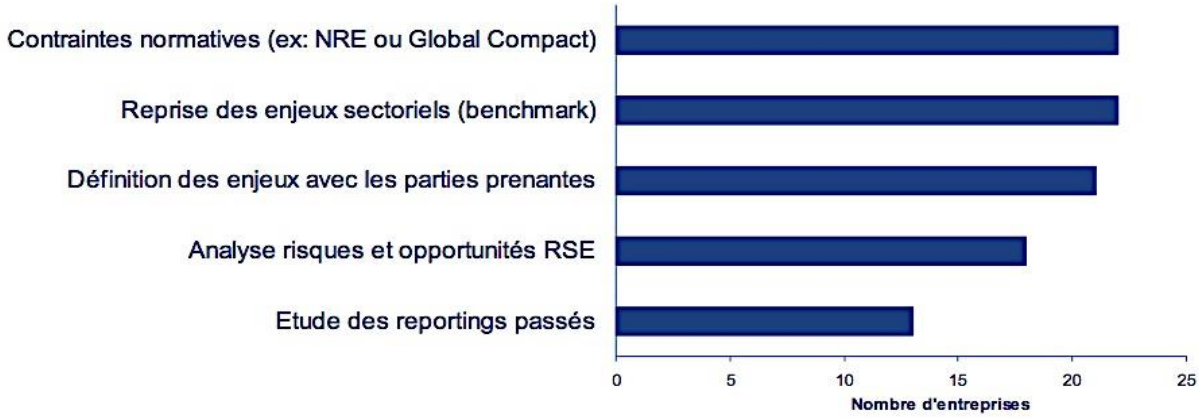
Il a fallu attendre la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) pour que toute société cotée en bourse, fasse apparaître dans son rapport annuel, des informations *« sur la manière dont elle prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité*

»[314]. Le tableau n°8 montre que les raisons qui poussent ces entreprises à utiliser les normes de RSE sont essentiellement l'obligation de répondre à une contrainte normative (61%) et le benchmark (61%). Le Code du travail (article L883-1) indique que l'absence de rapport de RSE dans les entreprises de plus de 50 salariés, constitue un délit d'entrave syndicale du dirigeant, valant une amende de 3.750€ et un an d'emprisonnement. Le Code financier (article L 465-1) engage la responsabilité pénale des dirigeants, notamment dans les entreprises cotées en bourse. Ce type de dispositif manque cruellement dans la législation de l'OHADA.

2.3. L'effet pervers des mécanismes des permis

Le premier mécanisme est celui du marché de permis d'émission de gaz à effet de serre, prévu par le Protocole de Kyoto en 1977. C'est un mécanisme des permis négociables visant à encourager le plus rapidement possible, l'amélioration des systèmes de production les plus polluants et les moins efficaces. Tout effort de réduction des émissions dans de tels systèmes aura un faible coût comparé à un effort de réduction dans un système déjà performant. La marge bénéficiaire, fruit de la revente des permis, reviendra donc dans un premier temps essentiellement à ceux qui amélioreront les structures les moins efficaces et les plus polluantes. Plusieurs pays s'accordent pour maîtriser les émissions de CO_2 au meilleur rapport efficacité/prix, notamment là où les réductions d'émissions sont les moins coûteuses.

Tableau n°8: Les raisons d'utilisation de la RSE



Source : Macif-gestion, 2010

Plusieurs marchés de permis d'émission ont été mis en place à l'échelle d'entreprises, de groupes d'entreprises, ou d'États. Un système européen d'échanges de permis a vu le jour en 2005 sous le nom de système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE). Les 11.000 installations industrielles les plus polluantes de l'Union Européenne, sont soumises à ce système qui met en place une limitation des gaz à émettre et un marché du carbone, permettant à chaque entreprise d'acheter ou de vendre son «droit à polluer». Les entreprises européennes qui font des efforts sont ainsi récompensées et les autres pénalisées. Ces quotas sont deviennent payants à compter de 2013. Ce qui rapproche leur fonctionnement de la taxe carbone. Cette taxe se différencie du principe de la « bourse du carbone » par l'absence de quotas et par un montant d'émission fixé directement par les États.

Ainsi, l'émission de dioxyde de carbone a un coût supplémentaire comme la taxe carbone, mais le prix est fixé par un marché d'échange de quotas d'émissions. Les prix peuvent fluctuer en fonction de l'offre et la demande. C'est dans ce contexte, qu'en 2009, le Gouvernement français avait prévu de mettre en œuvre la taxe sur le carbone au 1er janvier 2010, avec un montant initial de 17 € la tonne de CO_2. Les fonds prélevés devaient ensuite être redistribués sous forme de crédits d'impôts. Les entreprises les plus polluantes, dont celles soumises au système communautaire d'échange de quotas d'émission, étaient exonérées.

Ces exonérations ont été jugées non conformes à la Constitution, et le projet fut enterré par la suite. Mais, les certificats d'économie d'énergie (CEE) ont été mis en place et jouent le rôle de taxe carbone. Comme le démontre Godard (2008), une taxe carbone, dans un pays importateur d'énergie, favorise les équipements visant à l'économiser, qui peuvent être produit sur place, au détriment de l'énergie importée. Ce deuxième mécanisme compense des allègements de charges sur le travail en baissant le coût du travail et le chômage. Mais, elle constitue une réduction d'incitation à la productivité: la baisse du

[314]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.

coût du travail réduit l'incitation au développement du progrès technique. La productivité, dans le cadre d'une économie écologique, doit donc prendre en compte l'énergie et les matières premières, dont le coût augmente.
La taxe constitue par conséquent une innovation en elle-même pour réduire les risques de l'aléa moral et de la sélection adverse dans les contrats des agents. D'où la nécessité pour les dirigeants d'adopter les outils de gestion et de pilotage de la performance sociétale et environnementale les plus efficients.

2.4. Les nouvelles perspectives

Les pays développés offrent un cadre d'organisation et de contrôle de la RSE dont les pays de l'OHADA peuvent s'inspirer sur trois points: le Point de Contact National (PNC), les instruments de reporting extra financier, après le renforcement des règles sur le bilan carbone.
Le bilan carbone d'une entreprise: C'est un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, devant tenir compte de l'énergie primaire et de l'énergie finale des produits et services. Il renseigne les partenaires sur le solde du carbone et sert à poser les bases de solutions efficaces de réduction de la consommation énergétique, afin d'optimiser la fiscalité écologique.
Il permet également d'étudier la vulnérabilité d´une activité économique en terme de dépendance aux énergies fossiles, en ramenant tous les processus physiques dont dépend une activité à des flux des émissions des gaz à effet de serre, exprimés en équivalent carbone ou en équivalent CO_2. Soit :
Emissions de GES liées à l'activité = Données d'activité x Facteurs d'émissions
Exemple : Pour 50 litres d'essence pour 100 km avec un facteur d'émission de 2,8kg CO_2 e par litre d'essence on obtient : 50 l x 2,8 = 140 kg CO_2 e pour 100 km.
La norme ISO 14064 sur la publication des chiffres des émissions peut être un outil de référence pour les pays de l'OHADA qui, compte tenu de la taille des entreprises, le bilan carbone pourra être obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés, les collectivités territoriales de plus de 10 000 habitants et les établissements publics de plus de 50 personnes.
Point de Contact National (PNC): Les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) à l'attention des entreprises multinationales, exigent aux pays signataires d'avoir un Point de Contact National (PNC), qui supervise leur mise en œuvre, 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 médiateur. Il permet à la société civile de soumettre ses plaintes, appelées « circonstances spécifiques », sur les activités des entreprises multinationales. Le respect des Principes Directeurs de l'OCDE étant fondé sur le volontarisme, l'absence de toute sanction juridique affaiblit les chances d'obtenir la réparation du préjudice subi en cas de violation par les multinationales. Le PNC français est coordonné par le Trésor Public et réunit les représentants des syndicats patronaux et ceux des salariés sans l'association des ONG.
Les instruments du reporting extra financier de l'entreprise : ils reposent sur le référentiel local défini par chaque entreprise pour contrôler 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 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.

Conclusion

L'objectif de cet article était de démontrer que le principe du volontariat des dirigeants dans l'adoption et l'application des normes du reporting de la RSE, n'est opérant que dans un cadre institutionnel à forte intensité incitative dans lequel, le volontariat des dirigeants est faible.

Le cas étudié montre que face à un environnement institutionnel faiblement incitatif, l'employeur cherche à réduire les risques de sélection adverse et d'aléa moral dans le choix du référentiel du reporting extra financier pour donner un signal au marché, susceptible d'influencer l'image de l'entreprise dans la société.

Ainsi, la recherche de l'efficacité 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 efficientes dans une économie africaine de plus en plus ouverte.

Bibliographie

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

FATOUX F. (2010): La RSE : enjeux pour le développement de l'Afrique. Brochure du colloque, http://www.ey-avocats.com/FT/fr/Newsroom/Events/La-RSE-en-Afrique

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

FREEMAN R.E. (1984). : *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York, Pitman, 1984

Godard O. (2008) : La fiscalité écologique, *Cahiers français* n° 343, p. 80

HUNTINGTON S.-P.(1968): *Political order in changing societies*, New Haven, Yale University Press.

JENSEN M., MECKLING W. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3,1976, p. 305-360

IGALENS J, GOND J.P. (2008) : *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Ed. PUF, Paris 2008

PERLOFF J. (2003) : *Microeconomics*, third édition, Pearsean

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

ROTILLON G. (1996) : *Introduction à la microéconomie*, La Découverte

ROSS S. (1977) : The Determination of Financial Structure : The Incentive Signalling Approach, *Bell Journal of Economics*, Vol. 8, pp. 23-40.

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

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.

ETUDE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL : ESQUISSE D'UNE ANALYSE THEORIQUE ET EMPIRIQUE

Mounia ORABI
Doctorante en deuxième année, GREGO, ENCG Marrakech
mounia.orabi@gmail.com

Chafik BENTALEB
Professeur, GREGO, ENCG Marrakech
cbentaleb@gmail.com

Résumé :
La complexité et la vitesse des changements économiques et organisationnels modifient les conditions de travail. C'est ainsi, que le bien-être au travail est devenu l'un des défis stratégiques positionné au centre des préoccupations des dirigeants des entreprises. En effet, « *depuis quelques années, le bien-être au travail occupe une place croissante dans le champ des responsabilités des DRH et de la recherche en gestion*» (Peretti, 2015).
A travers cette recherche, nous nous proposons de comprendre, dans un premier temps les nombreuses zones d'ombres qui entourent le bien-être au travail et le distinguer du bien-être général. Ainsi, à travers une revue des différents apports théoriques et empiriques, nous tenterons de cerner les dimensions du bien-être au travail les plus pertinentes et significatives pour les collaborateurs. Les paragraphes qui suivent présentent la problématique, l'intérêt de notre recherche ainsi qu'une synthèse du travail réalisé.

Mots clés : Bien-être au travail, bien-être général.

Introduction
La thématique du bien-être se trouve encore et depuis des décennies, au centre des préoccupations des professionnels. En effet, des enquêtes et des études sont menées chaque année, portant sur les problématiques du mal-être au travail, du management des risques psychosociaux et de la santé au travail, traduisant une demande des entreprises sensibilisées à cette problématique d'actualité.

De plus, les directions des ressources humaines sont également conscientes qu'il ne s'agit plus d'une option mais d'une nécessité. En Europe, nous remarquons l'apparition du terme « bien-être » dans les organigrammes de la fonction RH, avec des chargés de mission ou encore des responsables du « bien-être au travail » ou du « bonheur » et des directions « qualité de vie ». Il est également exprimé de façon croissante en milieu académique puisque depuis la fin des années 2000, le thème du bien-être au travail a fait l'objet d'un engouement majeur (Dagenais-Desmarais, 2006 ; Biétry & Creusier, 2013 ; Diener & al. 2002 ; Robert, 2007 ; Daniels, 2000 ; Danna & Griffin, 1999).

Au Maroc, une étude nationale sur le bien-être au travail vient d'être lancée par l'Observatoire Marocain du Bonheur (OMB) en Mars 2016, marquant une prise de conscience trop lente de son importance sur le niveau social et professionnel. En effet, peu d'auteurs se sont intéressés aux dimensions du bien-être au sein du milieu professionnel marocain.

D'où notre problématique et nos axes de recherche servant à guider notre démarche générale:
« Quelle est la perception du cadre marocain du bien-être au travail ? »
Q1-Qu'est-ce que le bien-être au travail ?
Q2-Quelles sont les dimensions du bien-être au travail les plus pertinentes chez le cadre?

C'est ainsi que, la présente recherche tente de cerner le concept de bien-être en milieu de travail et d'apporter des éclairages pour mieux appréhender ses composantes par une recension des écrits scientifiques et des études empiriques. **L'objectif** de notre recherche est de fournir aux managers les dimensions les plus pertinentes du bien-être sur lesquelles il faut agir pour stimuler les comportements citoyens et les sentiments positifs à l'égard de l'entreprise. Nous exposons dans ce qui suit le cadre théorique mobilisé. Puis, nous énonçons les principales études empiriques relatives au concept du bien-être au travail afin d'en déduire les dimensions les plus significatives pour l'employé.

1. Définitions et apports théoriques du bien-être

En parcourant la littérature sur le bien-être, nous constatons que c'est un concept très ancien qui s'est construit par plusieurs étapes depuis l'époque de la Grèce antique où deux approches fondamentales, l'hédonisme et l'eudémonie, se sont particulièrement intéressées au bonheur. L'approche eudémonique d'Aristote présentait le mot grec « eudémonia », traduit à notre époque par le « bonheur », l'« épanouissement » ou même le « bien-être ». L'eudémonie considérait que le bonheur est un principe vers lequel tout être humain tend en orientant ses actions en vue de l'atteindre (McMahon, 2006).Tandis que l'approche hédonique met en avant la recherche du plaisir et la satisfaction des désirs. Dans notre société contemporaine, la notion du bonheur est grandement assimilée à la perspective hédonique (Waterman, 1993 ; White, 2006).

Il convient également de revenir sur l'étymologie du terme « bien-être ». Il est composé de l'adverbe « bien » et du verbe « être ». Sa première utilisation désignait une « sensation agréable procurée par la satisfaction des besoins du corps et ceux de l'esprit » (E. Pasquier, Le Monophile, 20a, cité par Vaganay dans R. Et. Rab., t. 9, p. 301). Selon Larousse (1972) le bien-être est définit comme un « état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit » et selon Le Robert Culturel (2005), c'est une « sensation agréable procurée par la satisfaction besoins physiques et l'absence de tensions psychologiques ».En Anglais, il est traduit par well-being (le fait d'être à l'aise, en bonne santé ou d'être heureux), wellness (le fait d'être en bonne santé physique et morale, qui est le résultat d'un effort délibéré) et welfare (santé, bonheur et prospérité d'une personne, d'un groupe ou d'une organisation).

Nous remarquons que plusieurs théories ont émergé pour expliquer le bien être à travers le temps. La littérature traitant le bien-être est très variée, englobant plusieurs notions souvent différentes. En effet, Kahn et Juster (2002, p. 628) l'avaient déjà souligné, les chercheurs n'ont pas vraiment d'opinion unanime sur la définition du bien-être.[315] C'est pourquoi, il s'avère difficile de cerner un seul sens de ce concept. Dans les années 1960, l'usage du terme « bien-être » ainsi que ses concepts voisins s'est très largement diffusé. Ils ont connu un intérêt académique sans précédent (Bruchon-Schweitzer, 2002). La prise de conscience de certains aspects négatifs de l'existence (troubles émotionnels, suicide, violence…) a motivé certains psychologues à orienter leurs réflexions vers l'épanouissement de l'être humain. D'où l'émergence de la psychologie positive[316] qui a été initiée par Martin Seligman, professeur de psychologie à l'université de Pennsylvanie. Selon lui, trois processus amènent au bien-être ou au bonheur : les émotions positives, l'engagement et le sens de l'existence. Seligman part de ce modèle de bien-être pour proposer une psychothérapie positive dont l'objectif fondamental est bien plus d'augmenter le bien-être que de diminuer la souffrance. Selon lui, quand les trois sont réunies, on parle de « vie pleine et entière » (full life).

Parmi les classifications consultées et celles les plus utilisées, nous proposons une distinction claire présentée par Bouffard (1997) :

- **Théorie ascendante (bottom-up)** : le bien-être est objectif, il provient du sentiment de vivre dans des conditions agréables touchant toutes les dimensions de la vie de l'individu (familiale, professionnelle, amicale). Il est la somme des aspects positifs et des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne.
- **Théorie descendante (top-down)** : le bien-être est subjectif, il provient de certains penchants à considérer les circonstances et les expériences de la vie d'une façon particulière. Ainsi, certains traits de personnalité contribueraient au bonheur tel que l'optimisme, l'extraversion et l'ouverture à l'expérience.

[315] KAHN, R. L. & JUSTER, F. T. (2002). Well–Being: Concepts and Measures. Journal of Social Issues, 58(4), 627–644.
[316] Seligman M et Csikszentmihalyi M. (2000), « Positive psychology: An introduction". American Psychologist, Vol 55, p 5-14

- **Théorie du bien-être social** présente le bien-être tel le résultat de perceptions et jugements qui permettent l'intégration sociale.
- **Théorie téléologique** met en avant la satisfaction d'un besoin pour atteindre le bien-être, renvoie aux théories de la motivation (Maslow, 1970) et propose que l'individu est heureux s'il peut satisfaire ses besoins et réaliser ses buts.
- **Théorie de l'adaptation** a été mise en avant par Brickman et al. (1978) et présente un lien fort entre le bonheur et le niveau d'adaptation des personnes à leur environnement[317].
- **Théorie des standards** implique à travers une évaluation du « niveau de bonheur », une comparaison entre un état actuel et un standard donné.

Nous jugeons important de distinguer entre le bien-être général et le bien-être dans la sphère professionnelle, autrement dit le « bien-être au travail ». Contrairement au concept de bien-être général, la littérature sur le bien-être au travail n'est pas très étoffée (Kiziah, 2003) car le bien-être a très souvent été étudié comme étant un construit générique. Dagenais-Desmarais (2010) précise que « *puisqu'il a souvent été présenté comme un trait stable à travers les domaines de la vie, le bien-être a plutôt été étudié jusqu'à ce jour comme un construit générique, et non pas comme un construit rattaché à un domaine de vie spécifique tel que le travail* »[318].

Toutefois, nous avons remarqué que certains auteurs ont soulevé la différence entre ces deux concepts, tels que Massé et al (1998) qui ont montré que le bien-être au travail est un construit propre, distinct et à part entière du bien-être général. L'Organisation Mondiale de la Santé a défini le bien-être au travail comme *« un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* » Rapport sur la santé dans le monde 1999. D'autres auteurs ont proposé plusieurs définitions du bien-être au travail, et nous citons la définition présentée par Godefroid (2001): « *un état agréable, équilibré et durable de l'esprit et du corps en notant l'absence de souffrance, de troubles ou d'inquiétudes* »[319] et celle présentée par Seligman, Steen, Park & Peterson (2005) : « *Il s'agit d'un état psychologique positif, plaisant, et multidimensionnel qui écarte par définition les aspects négatifs de la santé mentale* ».[320]

Enfin, Danna et Griffin (1999) décrivent le bien-être au travail comme « *un construit incluant à la fois des symptômes médicaux physiques et psychologiques, des expériences de vie générales et des expériences reliées au travail* ».[321]

A ce stade de la revue de littérature, nous constatons que les définitions examinées réunissent quelques éléments clés expliquant le bien-être au travail :

- C'est un état agréable et satisfaisant
- Caractérisé par un équilibre entre le corps et l'esprit
- S'inscrit dans la logique d'évitement des aspects négatifs auxquels est confrontée la personne (peine, souffrance, contraintes…)

Il paraît que le bien-être est une notion complexe, plurifactorielle et mal définie. Ce manque de précision dans la définition se répercute au niveau de sa définition et son usage. Nous avons jugé essentiel d'étudier la « qualité de vie » et le « bonheur » qui représentent les concepts les plus souvent associés au bien être dans la littérature (Voyer et Boyer, 2001). Enfin, il est aussi opportun d'étudier « la satisfaction » et « le mal-être ». Premièrement, le concept de bien-être et qualité de vie ont été liés, parfois utilisé pour dire la même chose. Toutefois, comme l'a souligné Dagenais-Desmarais (2006), le bien-être au travail et la qualité de vie au travail, bien que se retrouvant sur certains aspects, demeurent des construits bien différents. Le concept de qualité de vie représente l'état général de bien-être des personnes dans leur milieu de travail qui considère la personne dans son ensemble référant à un état plus large que celui de la santé (Chaire en gestion de la santé et de

[317] Marcela Otero, « Les règles de l'individualité contemporaine : santé mentale et société », Presses de l'Université Laval, 2003, Collection Sociologie contemporaine

[318] Dagenais-Desmarais, Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit, Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

[319] Godefroid J, 2001, *Psychologie. Sciences humaines et sciences cognitives*, Paris, De Boeck

[320] Seligman, M., Steen, T.A., Park, N., Peterson, C., (2005), Positive psychology progress. Empirical validation of interventions, American Psychologist, 60 (5), 410-421

[321] Danna, K, et Griffin, R. W. (1999), "Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature". Journal of Management, Vol 25, n°3, p 357-384.

la sécurité du travail dans les organisations, 2003).

Deuxièmement, au cours des dernières décennies, le sujet du bonheur est devenu un thème commun en sociologie, en psychologie et en recherche médicale. Selon Ruut Veenhoven (1997), un des chefs de file dans la recherche scientifique de ce concept, le bonheur est « le degré selon lequel une personne évalue positivement la qualité de sa vie dans son ensemble »[322]. Le travail est associé au bonheur (Adelmann, 1987; Barker, 1993;Coleman &Antonucci, 1983; Roborgh& Stacey, 1987; Weaver, 1978) et plusieurs nouvelles recherches montrent que les salariés plus heureux sont plus performants. Troisièmement, le terme « satisfaction de vie » recouvre le même sens que le mot « bonheur » et est souvent utilisé de façon interchangeable. La satisfaction de la vie se décompose en différents domaines tels que la profession, la famille, les loisirs, la santé, etc (Diener et al. 1999). Quant à la satisfaction au travail, elle demeure un concept omniprésent dans les sciences de gestion et parmi les plus mobilisés en gestion des ressources humaines (Meyssonnier et Roger, 2006). Un constat souvent lié à l'impact sur les comportements dans l'entreprise (turnover, absentéisme et intention de quitter). Enfin, le concept de mal-être est aussi ancien car depuis le début des années 1990, la fréquence des problèmes de santé psychologique au travail augmente de façon alarmante. Ils incluent principalement le mal-être, les risques psychosociaux, le stress et l'épuisement professionnel. Les travaux modernes sur ce sujet ont pour nombre d'entre eux une origine anglo-saxonne, nourrie d'une réflexion positiviste et centrée sur l'individu et le stress professionnel (Picard, 2000).

A travers un examen approfondi de la revue de littérature, nous constatons que plusieurs modèles étudiant les composantes du bien-être au travail existent. Nous avons choisi les modèles phares selon un ordre chronologique. D'abord le modèle général du bien-être présenté par Ryff et ses collègues (Ryff, 1989 ; Ryff&Keyes, 1995). Ils se sont basés sur des travaux de la psychologie positive (Erikson, 1959) ainsi que sur les travaux sur la motivation de Maslow (1954) afin de proposer une conception du bien-être à six dimensions bien distinctes d'un point théorique et empirique (la maîtrise de son environnement selon ses besoins et ses valeurs personnels, l'autonomie qui reflète le fait d'être indépendant et autodéterminé, la croissance personnelle qui traduit un sentiment de développement continu, les relations positives avec autrui, le sens à la vie et l'acceptation de soi. Ensuite, le modèle Danna et Griffin (1999) qui s'inscrit dans la continuité de celui de Diener (1984). Le bien-être au travail est composé des différentes satisfactions de la vie dont jouissent les individus (satisfaction ou non de sa vie sociale, sa vie de famille, sa vie spirituelle, ses loisirs, etc.) ; des différentes satisfactions au travail comme la satisfaction ou non liée à la paie, les opportunités de promotion, le travail en lui-même, ses collègues et de la santé en général. Puis, le modèle de Daniels (2000) qui s'inscrit dans la continuité des travaux de Warr (1990). Il avance que le bien-être au travail peut être défini selon des termes affectifs qui s'opérationnalisent par cinq continuums. Les 5 dimensions sont anxiété-confort, dépression-plaisir, ennui-enthousiasme, fatigue-vigueur et colère-placidité. Le modèle de Cotton & Hart (2003) considère que ce concept réunit à la fois le moral, la détresse et la satisfaction au travail. Par exemple, Cotton et Hart (2003) présentent un premier modèle théorique simple où la santé psychologique pourrait être médiatrice entre des caractéristiques personnelles et organisationnelles et la performance organisationnelle[323]. Tandis que le modèle de Robert (2007) s'articule autour d'une conception du bien-être au travail inédite puisqu'il permet de faire la distinction entre le bien-être de la personne au travail et le bien-être du travailleur ou salarié au travail. Le bien-être de la personne se réfère à l'hygiène, la sécurité, l'embellissement des lieux, se rattachant aux aspects environnementaux auxquels le salarié peut être confronté dans son entreprise. Le bien-être du salarié est le fait d'avoir les conditions adéquates pour faire correctement son travail. Puis, le modèle du bien-être des employés de Page et Vella-Brodrick (2009) définit le bien-être comme « les expériences cognitives et affectives des employés au travail ». Ils ont constaté que les modèles antérieurs ont souvent utilisé la satisfaction au travail mesurée soit globalement soit comme l'agrégation des satisfactions envers diverses facettes du travail. En conséquence, ils retiennent la satisfaction au travail comme composante du bien-être des collaborateurs. Enfin, le modèle de Dagenais-Desmarais (2010) est spécifiquement dédié au bien-être au travail. Il se base sur deux axes. Le premier est la sphère de référence relative à l'expérience positive vécue par l'individu au travail. Elle contient la sphère individuelle, la sphère relationnelle. Le deuxième axe est la directionnalité, représentant le mécanisme par lequel le travailleur élabore son expérience positive.

---

[322] RuutVeenhoven, « Progrès dans la compréhension du bonheur », Revue Québécoise de Psychologie, vol 18, 1997, pp 29-74

[323] La satisfaction des trois besoins fondamentaux peut-elle contribuer à la performance? L'apport de la santé psychologique - Maryse Brien

Dans le cadre de notre revue de littérature, les antécédents sont précurseurs à l'état de bien-être psychologique. La catégorisation la plus répandue est celle qui fait la différenciation entre les antécédents relatifs à l'organisation et l'emploi et les relations sociales et ceux qui touchent directement l'employé. Les antécédents organisationnels touchent les caractéristiques du milieu de travail, en relation avec l'organisation et ses dirigeants. Entre autres, l'environnement physique tel le bruit, l'hygiène et sécurité, beauté des locaux, (Wadsworth et al. 2010) et la culture organisationnelle qui encourage le respect des valeurs. De plus, des études ont démontré que le leadership joue un rôle clé car c'est la « capacité d'une personne à influencer d'autres personnes en vue d'atteindre les objectifs organisationnels» (Dolan et al. 2002, p. 221). Les antécédents organisationnels s'intéressent également aux caractéristiques de l'emploi. Dans ce sens, le facteur qui ressort le plus dans la littérature est la charge de travail liée au rythme de travail (Clark et al. 1996). Parmi les caractéristiques, la qualité du contenu du travail (variété des tâches, degré de responsabilité, autonomie (Nguyen et al. 2003 Morin &Aranha, 2008) …) et l'ambiguïté de rôle qui correspond à un manque de clarté. La surcharge de rôle liée à l'insuffisance des ressources (Ortqvist et Wincent, 2006) est aussi possible. Enfin, les caractéristiques des relations sociales sont relatives aux collègues et à la hiérarchie. La reconnaissance du travail, le respect et l'écoute, le dialogue social et la participation aux décisions (Wadsworth et al. 2010) sont les plus fréquents. Quant aux antécédents individuels, ils concernent les caractéristiques sociodémographiques de l'employé (genre, âge, niveau d'éducation …) (Clark, 1996 ; Sousa-Pozaetal. 2000 ; Bender et al. 2005), sa vie familiale (situation matrimoniale, nombre d'enfants, bien-être dans la sphère privée …) (Joulain, 2005 ; Nguyen et al., 2003), son état de santé et sa personnalité (Gazioglu et Tansel, 2006 ; Hochwarteret al. 2003) et aussi ses liens avec l'emploi (ancienneté dans l'entreprise où il travaille, être syndiqué, distance domicile-travail)(Clark, 1996 ; Gazioglu et Tansel, 2006)[324].

Il est nécessaire d'aller au-delà de l'analyse de la littérature académique et de la compléter par un tour d'horizon sur les différentes études empiriques relatives au bien-être au travail.

2. Etudes empiriques du bien-être au travail

La recherche empirique a récemment porté un grand intérêt à la notion du bien-être au travail. En effet, quelques thèses ont été menées lors de ces dernières années portant sur la détresse psychologique, le bien-être subjectif et la santé en milieu de travail, traduisant un intérêt particulier par la communauté scientifique.

Nous avons accordé de l'attention à l'article de Beaupre et al. (2008)[325] qui s'intitule « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », où il met l'accent sur le contenu de la responsabilité sociale vis-à-vis des employés en entreprise. L'article cite la formation des employés, la promotion de la diversité, et l'offre de conditions de rémunération avantageuses (De Serres, Gendron & Ramboarisata, 2005). Parmi les défis évoqués, celui de la reconnaissance décrite tel un « élément essentiel pour donner un sens au travail, favoriser le développement professionnel et contribuer à la santé et au bien-être des employés » (Brun & Dugas, 2005; St-Onge et al. 2005). Ensuite, le défi du bien-être des employés qui a été défini à travers ces 4 dimensions : (1) la préservation de la santé physique et mentale; (2) le respect et l'égalité des droits; (3) l'apprentissage et le développement des compétences et (4) l'accomplissement de soi et la prise en compte des aspirations individuelles.

L'article publié par Emmanuel Abord De Chatillon et Damien Richard, intitulé « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) » propose une modélisation des conditions du bien-être au travail par l'étude de quatre dimensions : (1) le sens du travail, (2) le lien, (3) l'activité et (4) le confort présenté comme un vecteur de bien-être et d'efficacité (SLAC). L'article présente l'état de l'art de la littérature sur le bien-être et une proposition d'une définition intégrative du concept. Ensuite, les auteurs confrontent deux corpus de données : une enquête auprès d'une collectivité territoriale (N = 1 127) et un baromètre qualité de vie au travail dans une banque en ligne (N = 111). L'article met en évidence la pertinence du modèle SLAC sur les deux terrains comme cadre de compréhension et de diagnostic du bien-être et de la qualité de vie au travail.

[324] Contribution à une étude sur le bien-être au travail Au Luxembourg - Avril 2012
[325] Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p. 77-140.

Ensuite, le rapport réalisé en Novembre 2013 par la Fabrique Spinoza qui est un think-thank du bonheur citoyen, examine onze baromètres de telle sorte à mettre en lumière différentes approches. Il présente un prisme de santé au travail lié à la santé globale du salarié (prévention des risques, absentéisme, arrêt de travail …), ensuite il parait qu'une deuxième catégorie d'outils fait partie de la famille de l'audit social, inspirés des recherches de l'Institut de l'Audit Social, le bien-être passe alors par deux points essentiels (1) l'examen du climat social ainsi que (2) la prise en compte des facteurs de stress socio-organisationnels. D'autres encore optent pour la psychologie positive et se focalisent sur le potentiel du bien-être pour accroître la performance du collaborateur. Enfin, une autre catégorie d'outils basée sur des analyses empiriques qui offrent des méthodes originales d'appréhension du bien-être au travail via la confiance par exemple.

En 2015, Malakoff Méderic l'un des premiers groupes de protection sociale français a publié un rapport intitulé « santé et bien-être des salariés, performance des entreprises ». Le groupe mène une politique soutenue d'études, de recherches et d'expérimentations pour comprendre les déterminants de la santé et de la qualité de vie au travail, leur lien avec la performance de l'entreprise, et leur évolution au fil des années. Le rapport présente les principaux résultats de 3 grandes études de référence, ayant comme enseignements que l'entreprise est perçue comme légitime afin de s'occuper de la santé des salariés. Ensuite, la santé et le bien-être salariés est une préoccupation majeure de la part des entreprises puisque les employés sont de plus en plus attentifs à leur santé et souhaitent adopter un mode de vie sain. Enfin, le rapport souligne que (1) l'autonomie et (2) la reconnaissance sont des facteurs de risque à surveiller.

Nous avons également porté un vif intérêt à l'une des thèses étudiant la thématique et spécifiquement celle soutenue en Décembre 2015, par Jamila Abaidi-Ben Nasr intitulée « *le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure* » qui a consisté à réaliser deux principales études terrain, qualitatives et quantitatives. L'étude a consisté à mener 29 entretiens individuels et 5 focus group, auprès d'une même entreprise de service. Cette étude a permis d'identifier les représentations du bien-être au travail chez les salariés, que se résument en six principales dimensions : (1) la clarté du rôle, (2) l'environnement de travail, (3) l'ambiance de travail, (4) la reconnaissance au travail, (5) la bienveillance de l'entreprise et (6) l'épanouissement au travail.

En Mai 2016, une étude sous le thème « *comprendre et améliorer le bien-être au travail* » a été réalisée, interrogeant plus de 14000 employés dans 15 pays à travers les plus grandes économies du monde. L'enquête se base sur 3 axes de mesure du bien-être. D'abord, (1) le cadre de travail, deuxièmement (2) l'attention qui traduit la reconnaissance et le développement du plan de carrière et troisièmement, (3) l'émotion. Les meilleurs résultats ont montré des niveaux élevés de la dimension « émotion » qui se traduit par le plaisir de l'employé à venir travailler, le travail intéressant, l'environnement de travail stimulant et la confiance dans l'avenir professionnel.

A travers l'analyse des recherches empiriques, nous estimons que globalement le bien-être en entreprise est synonyme de « *climat social et ambiance de travail* » en premier lieu, ensuite de « *reconnaissance* » et enfin de « *santé au travail* ». En effet, le climat social est l'un des premiers indicateurs de mesure du bien-être en entreprise. Le climat de travail révèle plusieurs sous indicateurs comme le contenu du travail, les relations avec les collègues et le management.

Ensuite, les pratiques de reconnaissance au travail ont un grand impact sur l'identité de l'employé et ses relations interpersonnelles. De plus, le manque de reconnaissance au travail se classe parmi les quatre premiers facteurs de risque associés à la détresse. C'est le résultat de plusieurs études et enquêtes nationales et internationales. À cet égard, elle se décline sous quatre modes : la reconnaissance de la personne, la reconnaissance des résultats, la reconnaissance de l'effort et la reconnaissance de la pratique de travail.
Enfin, la santé des employés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective. Elle est devenue un véritable débat, ayant un impact à la fois sur les conditions de travail des salariés et sur les relations sociales de l'entreprise (Detchessahar, 2011).

Conclusion

A travers cette esquisse d'analyse théorique fondée sur une littérature non exhaustive et l'analyse de principales études empiriques sur le bien-être au travail, nous constatons qu'il n'existe pas de

consensus autour de sa définition. De plus, le bien-être au travail est un concept multidimensionnel lié principalement au climat social et l'ambiance qui règnent au travail, à la reconnaissance et enfin à la santé des employés.
De ce fait, ces résultats nous mènent vers une étude de contextualisation qui a pour but de comprendre la perception du bien-être au travail chez le cadre dans le milieu professionnel marocain. Certes, c'est loin d'être un sujet de préoccupation majeure pour les entreprises marocaines dont l'histoire est récente, mais elles sont toutes appelées plus que jamais à relever le défi du bien-être afin de répondre aux nouvelles exigences des collaborateurs.

Bibliographie

Achille, M. (2003). Définir la santé au travail. I. La base conceptuelle d'un modèle de la santé au travail. In R. Foucher, A. Savoie, & L. Brunet, Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail (pp. 65-90). Montréal, Québec. Editions Nouvelles.
Arnaud, S., Frimousse, S. et Peretti, J.-M., (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », Revue management & avenir
Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jiménez A. et Morin D., Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, Revue internationale de psychosociologie 2008/2, Volume XIV, p. 77-140.
Bouffard, L (1997). « Variations sur le thème du bonheur », Revue Québécoise de Psychologie, Vol.18, n°2
Brun, J. P., C. Biron, J. Martel et H. Ivers. Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines, IRSST, Rapport de recherche, Montréal, 2003.
Brun, J.P, (2008), Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Editions d'Organisation, p. 47
Creusier, J, « Clarification conceptuelle du bien-être au travail », Université de Caen Basse - Normandie
Dagenais-Desmarais V, Gilbert M H, Lebrock P, Brunet L et Savoie A. (2006), « Bien-être psychologique au travail : vers une conceptualisation unifiée du construit »,14ème Congrès de psychologie du travail et des organisations.
Dagenais-Desmarais V. (2010), « Du bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit », Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences. Montréal
Danna K., Griffin R.W. (1999), «Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature », Journal of Management, Vol. 25, n°3, p. 357–384
Diener.E (1994), « Assessing subjective well-being: Progress and opportunities », Social Indicators Research, volume 31 , Issue 2 , pp 103-157
Diener E., Suh E.M., Lucas R.E., Smith H.L. (1999), « Subjective well-being: Three decades of progress », Psychological Bulletin, Vol. 125, n°2, p. 276–302
Diener, E., Oishi S., Lucas R.E. (2003), « Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life », Annual Review of Psychology, Vol. 54, n°1, p.403–425
George, L. K. « Bien-être subjectif: conception et méthodologie », Revue annuelle de Gérontologie et de Gériatrie, n°2 juillet 1981
Godefroid J, 2001, *Psychologie. Sciences humaines et sciences cognitives*, Paris, De Boeck
Kahn, R. L. & Juster, F. T. (2002). Well–Being: Concepts and Measures. Journal of Social Issues, 58(4), 627–644.
Keyes C L M. (1998), « Social well-being », Social Psychology Quarterly, Vol 61, p 121-140
Locke E A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunnette M.D. (EDS)
Massé et al (1998) « Élaboration et validation d'un outil de mesure du bien-être psychologique: L'ÉMMDEP », Revue Canadienne de Santé Publique, vol. 89
Maslow, A.H. (1972), Vers une psychologie de l'être, Paris, Fayard
Mireille Barthod-Prothade, « Le bien être donne-t-il du sens au travail ? Produire simultanément une performance économique et sociale pour l'entreprise et du bien-être au travail pour le salarié », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2012/46 (Vol. XVIII), p. 123-157
Peretti J M, Barthe P et Terramorsi P. (2009), « Santé, sécurité et bien-être au travail dans les rapports RSE des entreprises du CAC 40 », Université d'été de l'IAS.
Ruut Veenhoven, « Progrès dans la compréhension du bonheur », Revue Québécoise de Psychologie, vol 18, 1997, pp 29-74

Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995), « The structure of psychological well-being revisited », Journal of Personality and Social psychology, 69

Samson L. (2012), La gestion des risques psychosociaux : 6 points fondamentaux dans la gestion des risques psychosociaux, Livre blanc, Editions Tissot

Seligman M et Csikszentmihalyi M. (2000), « Positive psychology: An introduction". American Psychologist, Vol 55, p 5-14.

Seligman, M. E., Steen, T. A., & Park, N. &. (2005). Positive Psychology Progress : Empirical Validation of Intervetions. American Psychologist , 60 (5), pp. 410-421.

Thevenet, M., (2006), La culture d'entreprise, PUF

Voyer, P. et Boyer, R., (2001), Le bien-être psychologique et ses concepts cousins, une analyse conceptuelle comparative, Santé Mentale au Québec

White, N. (2006). A brief history of happiness. Oxford: UK : Blackwell publishing.

Wright, T.A. et Cropanzano, R., (2000), Psychological wellbeing and job satisfaction as predictors of job performance, Journal of Occupational Health Psychology, vol. 5

Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). « When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models", Canadian Journal of Behavioural Science, 34(3), 146-15

ROULEMENT DU PERSONNEL : L'IMPACT DES PRATIQUES RH SUR L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE ET LE ROLE MODERATEUR DU GENRE

Stéphane RENAUD
École des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada
stephane.renaud@umontreal.ca

Anjara N. RANDRIANARISOA
École des relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Canada

Lucie MORIN
École des sciences de la gestion, UQAM, Canada
Morin.lucie@uqam.ca

Résumé
Cette étude s'intéresse à 1l'impact de l'offre d'avantages sociaux novateurs, de la formation et développement et de l'éthique sur l'attraction organisationnelle, et 2l'effet modérateur du genre sur ces relations. Pour ce faire, des données d'une enquête quasi-expérimentale effectuée auprès de 340 futurs diplômés provenant de deux universités situées à Montréal sont utilisées. Les résultats montrent que l'offre d'avantages sociaux novateurs et de beaucoup de possibilités de formation et développement ainsi qu'une organisation où l'éthique est importante influencent tous positivement l'attraction organisationnelle. De plus, les résultats montrent que l'offre combinée de certaines pratiques RH augmentent l'attraction organisationnelle. Enfin, les résultats indiquent que le genre joue un rôle modérateur sur une relation entre les attributs organisationnels et l'attraction organisationnelle. L'étude se termine sur une discussion des résultats et présente des préconisations découlant des résultats.

Mots-clés : Avantages sociaux novateurs, Formation et développement, Éthique, Genre, Attraction organisationnelle

Introduction
Le vieillissement et la raréfaction de la main-d'œuvre sont en tête de liste des préoccupations des gestionnaires depuis plusieurs années (Battistelli, Fabi et Lacoursière, 2006). Ces contextes associés à la mondialisation et à la concurrence accrue font que la guerre des talents est un défi majeur pour les organisations. Ces dernières sont en quête d'avantages compétitifs afin de mieux attirer la main-d'œuvre. L'attraction organisationnelle devient un sujet important qui suscite l'attention des chercheurs et praticiens. Nombreuses sont les études développées autour du sujet telles que trouvées dans la méta-analyse d'Uggerslev, Fassina et Kraichy (2012). Notre étude s'intéresse aux pratiques des ressources humaines (pratiques RH) pouvant influencer l'attraction organisationnelle. Plus précisément, elle examine l'effet des pratiques suivantes : les avantages sociaux novateurs, la formation et développement et l'éthique sur l'attractivité de l'organisation. La littérature dénombre plusieurs études mettant en lien l'attraction organisationnelle et les pratiques RH (Aiman-Smith, Bauer et Cable, 2001 ; Carless et Imber, 2007 ; Catano et Hines, 2016 ; DeGrassi, 2012 ; Greening et Turban, 2000 ; Jatmiko, 2004 ; Schlechter, Thompson et Bussin, 2015; Seijts, 2002; Tews, Michel et Bartlett, 2012 ; Thompson et Aspinwall, 2009 ; Uggerslev et al., 2012 ; Zhang et Gowan, 2012). La plupart comportent une étude individualisée de pratiques RH et analysent le simple lien entre les variables. Il n'existe que peu d'études examinant l'impact simultané de diverses pratiques RH sur l'attraction organisationnelle. En plus, de contribuer à l'avancement de la littérature scientifique sur l'attraction organisationnelle, cette étude comble un vide empirique sur lien « causal » entre plusieurs

pratiques RH et l'attraction organisationnelle en utilisant des données quasi-expérimentales. Elle contribuera également au développement de la littérature sur la diversité en emploi comme elle intégrera l'analyse de l'effet du genre dans la relation entre les pratiques RH et l'attraction organisationnelle. Afin de résoudre ces problématiques, au cours de cette étude nous allons tenter de répondre à la question suivante : quelle est la nature de l'effet du genre sur l'impact des pratiques RH sur l'attraction organisationnelle ? L'article comporte trois parties. La première portera sur la définition des principaux concepts analysés, la recension des écrits, le cadre théorique ainsi que les hypothèses de recherche. Ensuite, la deuxième partie présente la méthodologie. La troisième partie termine avec les résultats des analyses et la discussion de ces derniers.

1. Cadre Théorique

L'attraction organisationnelle est définie comme la capacité de l'organisation à inciter les individus à avoir une vision positive et à développer le désir de joindre ses rangs (Rynes, 1991). Cette définition met l'emphase sur les comportements et efforts mis en œuvre par l'organisation, visant un objectif d'attractivité. Les organisations sont donc amenées à mettre en place diverses pratiques, surtout celles qui feront la différence, pour atteindre l'objectif d'attractivité. Des auteurs rapportent que les pratiques RH sont devenues des axes stratégiques afin d'attirer, de retenir et de mobiliser la main-d'œuvre (Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond, 2009). Dans cette étude nous intégrerons trois pratiques RH. La première est l'offre d'avantages sociaux novateurs. Ces dernières sont définies comme les formes novatrices de ce que St-Onge (2014) appelle les avantages complémentaires ou ce que Sullivan (1972) nomme les services et gratifications. Ils regroupent les autres services auxquels l'employeur donne accès aux employés, par exemple une salle de sport ou de divertissement, un aménagement pour l'allaitement, des soins de médecins spécialistes, des services de conciergerie, etc. Selon Levering et Moskowitz (2007), les organisations ont développé des offres d'avantages sociaux en réponse aux tendances et besoins des employés et futurs employés de ces dernières décennies. Les avantages sociaux sont qualifiés de « novateurs », lorsqu'ils constituent les nouvelles formes qui répondent aux besoins actuels et aux tendances sociales qui émergent. La seconde pratique étudiée est l'offre de possibilités de formation et développement. Goldstein et Ford (2002) définissent la formation et développement comme l'ensemble d'approches relatives à l'apprentissage et au développement d'un individu ou d'un groupe, et ce, afin d'améliorer la performance individuelle, la performance du groupe ainsi que celle de l'organisation. Ainsi dans cet article la formation et développement fait référence aux programmes mis en place par l'employeur et permettant à ses employés d'acquérir ou de renforcer leurs compétences, leurs habiletés et leurs connaissances. Ces programmes sont offerts dans le but d'améliorer la performance et le rendement de l'employé, mais aussi son développement. Il peut s'agir par exemple de séminaires, de conférences, de *e-learning*, d'ateliers de développement, de *coachings*, d'assignations spéciales, de cours spécialisés ou de remboursements des frais de scolarité. La troisième pratique est la présence de l'éthique dans l'organisation. Cardot (2006) décrit, l'éthique en entreprise, par ce qui doit être le bien, le juste, l'équitable, le moral dans le cadre des activités professionnelles et des comportements des individus au travail. Elle est formée par les valeurs et principes de l'organisation (Cardot, 2006). Dans cette étude, l'éthique fait référence aux comportements des acteurs, employeurs et employés qui sont en harmonie avec les valeurs partagées à toutes les parties prenantes. Par ailleurs, nous intégrerons dans notre étude l'analyse de l'effet du genre sur la relation entre les pratiques RH et l'attraction organisationnelle. Le genre étant défini par le fait ou la condition d'être d'un individu masculin et féminin (Tissier-Desbordes et Kimmel, 2002), nous examinerons dans notre analyse si le fait d'être un homme ou une femme affecte la relation entre les pratiques RH et l'attraction organisationnelle.

La recension d'écrits sur le lien entre les pratiques RH avec l'attraction organisationnelle et l'effet du genre nous a permis de constater qu'il existe peu d'études empiriques examinant le lien causal entre ces variables. Aussi, seule une étude examine l'effet combiné de plusieurs pratiques RH sur l'attraction organisationnelle. Schlechter et *al*. (2015) rapportent que parmi trois pratiques RH étudiées, la formation et les programmes de conciliation travail/famille ont un effet positif sur l'attractivité d'une organisation. Les résultats indiquent que le genre modère cette relation. Autrement dit, les femmes sont davantage attirées par l'offre de programmes de conciliation travail/famille que les hommes. Par ailleurs, les résultats de cette étude montrent que la combinaison des pratiques RH n'augmente pas leur effet sur l'attraction organisationnelle. La littérature indique qu'un lien positif et significatif existe entre les avantages sociaux et l'attraction organisationnelle (Seijts, 2002 ; Tews et al., 2012 ; Thompson et Aspinwall, 2009 ; Uggerslev et al., 2012). Toutefois, nous n'avons pas trouvé d'étude empirique mettant en relation les avantages sociaux novateurs et l'attraction

organisationnelle. Ainsi, la nature de la relation reste indéterminée. Nous constatons aussi qu'il existe peu d'études empiriques sur le lien entre la formation et développement avec l'attraction organisationnelle. L'étude d'Allen et OBrien (2006) portant sur l'impact du programme de mentorat sur l'attractivité de l'organisation montre que la présence du programme de mentorat attire plus les candidats vers cette organisation que vers une organisation où un tel programme est absent. Le programme de mentorat serait un signal de la préoccupation de l'organisation envers le développement individuel des futurs travailleurs. Dans ce sens, la formation, sous la forme d'un programme spécialisé, viendrait influencer l'attractivité de l'organisation qui l'offre. Nous n'avons recensé qu'un nombre limité d'études empiriques sur ce lien. Ainsi, bien qu'il y ait une tendance de lien positif entre la formation et développement avec l'attraction organisationnelle, nous ne pouvons pas conclure sur la nature de la relation. En ce qui concerne l'éthique, mesurée par la responsabilité sociale de l'entreprise, la majorité des résultats empiriques sur le sujet indiquent l'existence d'un lien positif avec l'attraction organisationnelle. Entre autres, DeGrassi (2012) rapporte que la présence de pratiques de responsabilité sociale dans une organisation influence l'attraction des candidats. La prise de décision d'un candidat serait basée sur l'évaluation des informations concernant l'organisation et l'emploi. Or, les responsabilités sociales émettent des signaux d'informations sur l'organisation, ce qui viendrait influencer la décision des candidats. Aussi l'étude de Zhang et Gowan (2012) montre que l'importance accordée par l'organisation à la responsabilité sociale développerait des images positives chez les candidats. Ainsi, ces derniers sont davantage attirés par les organisations qui présentent ces pratiques. Enfin, concernant l'effet du genre, les résultats de la méta-analyse de (Konrad, Corrigall, Lieb et Ritchie, 2000) indique que le genre influence l'attraction organisationnelle d'un individu. Les hommes et les femmes ont des préférences différentes quant aux attributs qui les attirent chez un employeur. Terjesen, Vinnicombe et Freeman (2007) rapportent que les hommes accordent de l'importance à un seul attribut chez un employeur, qui est le niveau de salaire. Alors que les femmes accordent de l'importance à divers attributs et pratiques RH autres que le salaire, notamment les horaires de travail, une culture organisationnelle informelle, un environnement de travail exempt de stress, etc. Il existe un consensus dans la littérature concernant l'influence du genre sur l'attraction organisationnelle. Le genre a un effet significatif sur l'attraction organisationnelle, qu'il soit direct ou en tant que modérateur sur la relation entre les pratiques RH et l'attraction organisationnelle.

La recension des écrits nous a également permis de tirer les théories pouvant expliquer les relations entre nos variables. En présentant ces théories, nous y dégagerons nos hypothèses de recherche. La théorie de signal a permis, dans certaines études, de comprendre comment les chercheurs d'emplois évaluent les caractéristiques visibles de l'organisation afin de percevoir les qualités difficilement observables de l'organisation telles que sa culture (Highhouse, Thornbury et Little, 2007 ; Ryan, Sacco, McFarland et Kriska, 2000). Dans cette étude, la présence des pratiques RH peut être vue comme un signal des qualités de l'organisation. L'offre des avantages sociaux novateurs et de la formation et développement peut notamment signaler des conditions de travail favorables dans l'organisation (Rynes, 1991 ; Spence, 1974). Le degré d'importance accordé à l'éthique peut refléter les valeurs et les normes soutenues par l'organisation (Greening et Turban, 2000). Conséquemment, la perception de ces qualités influencerait positivement le niveau d'attraction organisationnelle. Autrement dit, la présence d'un ou de plusieurs pratiques RH augmenterait l'attractivité de l'organisation. Cela nous amène à formuler les trois premières sous-hypothèses suivantes :

Hypothèse 1a : L'offre d'avantages sociaux novateurs augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

Hypothèse 1b : La présence de beaucoup de possibilités de formation et développement augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

Hypothèse 1c : Une organisation où l'éthique est importante, augmente le niveau d'attraction organisationnelle.

L'approche configurationnelle repose sur la complémentarité des pratiques pour atteindre l'objectif visé (Carrière et Barrette, 2005). Elle met l'accent sur la nécessité d'avoir le *fit* horizontal, c'est-à-dire d'avoir une consistance interne entre les politiques et les pratiques RH, ce qui permet à l'organisation d'accroître significativement sa performance (Delery et Doty, 1996). Selon ces auteurs, l'approche configurationnelle consiste en la modélisation des diverses pratiques en un système formant un tout cohérent pour atteindre les finalités des RH et l'objectif de l'organisation. Carrière et Barrette (2005, p. 303) ajoutent que, « *la combinaison des pratiques forme une synergie qui aura un impact considérable sur les composantes organisationnelles* ». Selon ces auteurs, « *les pratiques de ressources humaines ont un impact limité lorsqu'elles sont considérées individuellement* » (Carrière et Barrette, 2005, p. 303). Delery et Doty (1996, p. 804) soutiennent ce propos en évoquant que « *l'effet combiné des pratiques est plus important que la somme de l'effet individuel sur les finalités visées* ». Autrement dit, la combinaison des pratiques augmente l'effet sur la finalité visée. Cette théorie porte à

croire qu'une organisation qui offre une combinaison de pratiques RH devrait avoir une meilleure attractivité. Dans cette perspective, nous suggérons que l'offre d'avantages sociaux novateurs ainsi que la présence de beaucoup de possibilités de formation et développement, dans une organisation où l'éthique est importante forment un tout cohérent pour influencer positivement le prestige d'une organisation et donc l'attraction organisationnelle. Nous formulons donc notre deuxième hypothèse comme suit :

> *Hypothèse 2 : L'offre combinée d'avantages sociaux novateurs, de formation et développement ainsi que l'éthique augmente le niveau d'attraction organisationnelle.*

Dans leur analyse, Konrad et *al.* (2000) définissent le rôle du genre comme l'ensemble des normes qui prescrivent les comportements et activités de chaque genre. Cette définition est basée sur la théorie de Williams et Best (1990) stipulant que la société établit des stéréotypes à l'égard des individus. Ainsi, les comportements des hommes et des femmes sont associés à des stéréotypes liés aux rôles sociaux. La théorie permet d'avancer que les hommes et les femmes ont des préférences différentes quant aux pratiques RH offertes par les organisations. Par conséquent, la différence liée au genre du candidat influencerait la relation entre les pratiques RH offertes par l'organisation et l'attraction envers celle-ci. Nous formulons l'hypothèse suivante :

> *Hypothèse 3 : Le genre modère la relation entre les pratiques RH et l'attraction organisationnelle.*

2. Méthodologie

Participants

La population étudiée est constituée de futurs diplômés, une population qui sera prochainement sur le marché du travail à la recherche d'emploi. D'ailleurs, parmi les participants, il y en a qui sont déjà en train d'amorcer leur processus de recherche d'emploi. L'échantillon comporte 339 futurs diplômés de premier cycle en gestion, de deux universités canadiennes.

Devis

L'étude utilise un devis quasi-expérimental. Ce dernier peut être défini comme « *une expérience dans laquelle [les participants] ne sont pas affectés à des conditions au hasard* » (Shadish, Cook et Campbell, 2002, p. 511). Nous rappelons qu'une étude expérimentale représente la meilleure façon d'étudier une relation de cause à effet entre les variables (Shadish et *al*., 2002 ; Wickens et Keppel, 2004). La distinction entre les devis expérimental et quasi-expérimental réside dans l'échantillonnage et le contrôle des variables. Dans le devis quasi-expérimental, l'assignation aux conditions n'est pas parfaitement aléatoire, donc le contrôle est moins étendu (Jones, 1999). Plus précisément, la technique d'échantillonnage est non probabiliste, les sujets ne sont pas assignés au hasard aux différentes conditions. Par ailleurs, afin de se qualifier comme un test de causalité, le devis quasi-expérimental doit répondre à trois critères : 1) la cause précède l'effet, 2) la cause covarie avec l'effet, et 3) il n'y a pas d'autre explication possible de la relation causale entre les variables de l'étude. Notre méthodologie satisfait ces trois critères. En effet, chaque répondant a été soumis à un scénario après avoir pris connaissance de celui-ci. Les participants ont d'abord lu le scénario avant de répondre aux questionnaires. Plus précisément, l'étude utilise un modèle quasi-expérimental 2x2x2 impliquant trois pratiques RH (avantages sociaux novateurs, formation et développement, éthique) et comportant deux niveaux chacun. Ainsi, nous avons un total de huit conditions expérimentales, qui sont présentées dans le tableau dans l'Annexe 1. Les huit conditions présentées ont servi à développer les scénarios utilisés pour la collecte des données. La Figure dans l'Annexe 1 illustre le scénario numéro 5. Par ailleurs, l'étude utilise l'approche de politique de capture. Il s'agit d'une approche utilisée par de nombreux auteurs pour mieux comprendre l'effet de certaines informations données sur la prise de décision (Highhouse, 2001). Son utilisation permet d'inclure plusieurs éléments d'information utilisés par les chercheurs d'emploi dans leur prise de décision. De plus, elle offre une bonne validité interne compte tenu du contrôle et de la marge de manipulation que possèdent les chercheurs (Graham et Cable, 2001).

Collecte des données

La collecte des données a été effectuée par un questionnaire auto-administré. Avant d'être soumis, le questionnaire a fait l'objet d'un prétest auprès de 10 futurs diplômés. Cela, afin d'assurer que les participants comprendraient bien les termes utilisés et les scénarios présentés, augmentant ainsi la validité du questionnaire. À la suite de ce prétest, des modifications mineures ont été apportées à

certains termes utilisés et certaines instructions ont été réécrites. L'enquête a été administrée dans six classes de l'Université A et B. Au total, 350 questionnaires ont été imprimés et divisés en deux piles. Après avoir présenté les grandes lignes de l'étude, la personne responsable de l'administration de l'enquête précisait que la participation était volontaire et que le nom du répondant n'était pas requis, assurant ainsi la confidentialité des données. Elle a ensuite procédé à la distribution des questionnaires de façon aléatoire. Ils ont été distribués selon l'ordre des scénarios : scénario 1 suivi du scénario 2 et ainsi de suite jusqu'au scénario 8, puis scénario 1, 2, 3… 8. Puis elle a poursuivi dans la classe suivante avec la même pile, en reprenant le questionnaire suivant celui où elle s'était arrêtée dans la classe précédente.

Mesures

L'attraction organisationnelle : la littérature montre plusieurs manières d'opérationnaliser l'attraction organisationnelle. L'instrument développé par Highhouse, Lievens et Sinar (2003) a été retenu. Les auteurs opérationnalisent l'attraction organisationnelle selon trois dimensions, à savoir : 1l'attractivité de l'organisation, 2l'intention du candidat et 3le prestige. Dans notre étude, nous avons retenu la dernière dimension, soit le prestige de l'organisation. Selon ces auteurs, le prestige est un construit social qui rend compte de la bonne réputation et des bonnes images de l'organisation sur le marché. Or, d'après Aiman-Smith et *al*. (2001), l'attraction d'un individu est d'abord et avant tout influencée par la réputation et l'image qu'il a d'une organisation. De plus, la réputation appuie la théorie du signal ce qui élucidera notre problématique, tel qu'il est évoqué dans ce propos : « In situations characterized by uncertainty and information asymmetry a good reputation provides a source of trust and confidence in the behavior of the organization » (Dowling, 2016, p. 2). Ainsi, le prestige de l'organisation reflète sa réputation et semble être un instrument adéquat pour mesurer l'attraction organisationnelle dans le cadre de cette étude. Les items utilisés pour mesurer notre variable dépendante sont inspirés de l'instrument de Highhouse et *al*. (2003). Cinq énoncés le constituent : 1) Les employés sont probablement fiers de dire qu'ils travaillent pour cette organisation ; 2) Ceci est une organisation réputée pour laquelle travailler ; 3) Cette organisation a probablement la réputation d'être un excellent employeur ; 4) Je trouverais que cette organisation est un endroit prestigieux où travailler ; 5) Il y a probablement beaucoup de gens qui aimeraient travailler pour cette organisation. Les participants évaluaient les énoncés selon une échelle de type Likert à 7 niveaux où le niveau 1 correspond à l'affirmation « totalement en désaccord » et le niveau 7, à l'affirmation « totalement en accord ». L'alpha de Cronbach est de 0,91, ce qui indique un excellent niveau de consistance interne.

Le genre a été mesuré par une variable dichotomique. Elle est codée 1 si le répondant est une femme, et 0 autrement.

Les variables de contrôles : afin d'augmenter la validité interne de notre devis quasi-expérimental, il était important de contrôler l'effet de certaines variables qui pourraient avoir un effet sur l'attraction organisationnelle, en plus de l'effet sur les conditions expérimentales (Williamson, Cope, Lori et Wuensch, 2002). Trois variables de contrôle ont été incluses dans nos analyses. La variable *Âge* est mesurée sur une échelle continue, en années. En deuxième lieu, *l'Université du répondant* est mesurée par une variable dichotomique. Elle est codée 1 pour un répondant de l'université A et 0 pour un répondant de l'université B. En troisième lieu, la variable *Objectif de carrière* a été mesurée par un index composé des six éléments suivants : 1je n'ai pas encore vraiment décidé ce que mes objectifs de carrière spécifiques pouvaient être, 2je suis un plan de carrière, 3je suis une stratégie pour atteindre mes objectifs de carrière, 4je sais ce que je dois faire pour atteindre mes objectifs de carrière, 5mes objectifs de carrière ne sont pas clairs, et 6mes objectifs de carrière changent souvent. Le répondant devait indiquer son niveau d'accord sur une échelle de type Likert en 7 points. L'alpha de Cronbach est de 0,89, ce qui indique un excellent niveau de consistance interne.

3. Résultats et discussion

Statistiques descriptives

Le Tableau I présente la moyenne, l'écart type, le minimum et le maximum de l'ensemble de nos variables. La première variable présentée est la variable dépendante : l'attraction organisationnelle. Les résultats statistiques montrent qu'en moyenne, les répondants ne sont « ni en accord ni en désaccord » avec les énoncés qui mesurent l'attraction organisationnelle (μ=4,258). Ainsi, les avis des répondants sont similairement partagés quant à la mesure de l'attraction organisationnelle.

Tableau I : Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum	N
Variable dépendante					
Attraction organisationnelle	4,258	1,376	1	7	331
Variables indépendantes					
Avantages sociaux novateurs	0,503	0,501	0	1	340
Formation et développement	0,491	0,501	0	1	340
Éthique	0,497	0,501	0	1	340
Variable modératrice					
Genre	0,629	0,484	0	1	315
Variables de contrôle					
Âge	24,095	5,288	18	49	315
Université	0,432	0,496	0	1	340
Objectif de carrière	4,812	1,383	1,5	7	336

Ensuite, concernant les variables indépendantes, l'exposition au scénario où l'organisation offre des avantages sociaux novateurs indique une moyenne de μ=0,503. L'exposition aux scénarios où l'organisation offre beaucoup de possibilités de formation et développement et où l'éthique est importante donne lieu à une moyenne respective de μ=0,491 et μ=0,497. Ces résultats indiquent que la soumission à chacun des scénarios est proportionnellement répartie dans l'échantillon. Pour ce qui est de la variable genre, les résultats des analyses descriptives montrent que la population sondée comporte plus de femmes que d'hommes (μ=0,62). En effet, un peu plus de 6 répondants sur 10 sont des femmes. En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats statistiques indiquent que les répondants sont relativement jeunes. En effet, la moyenne d'âge est de 24 ans (μ=24,09). Ce résultat est cohérent avec la caractéristique de notre population qui est constituée de futurs diplômés du premier cycle. Pour l'université, les résultats statistiques indiquent une moyenne de μ=0,43, signifiant que la proportion d'étudiants des deux universités est relativement équivalente. Quant à l'objectif de carrière, les résultats statistiques montrent que les répondants sont « un peu en accord » avec les énoncés qui mesurent cette variable (μ=4,81), ce qui indique que la majorité des répondants possède un objectif de carrière.

Test de nos hypothèses

Nous présenterons dans cette section les résultats des ANCOVA afin de confirmer ou d'infirmer une à une nos hypothèses. Le Tableau II synthétise les résultats des ANCOVA 1 et 2. L'ANCOVA 1 fournit les résultats de l'effet direct et de l'effet d'interaction des pratiques RH sur l'attraction organisationnelle. Ils nous renseignent sur les résultats relatifs aux Hypothèses 1a, 1 b, 1c et 2.

Effet direct : d'abord, les résultats montrent que les avantages sociaux novateurs ont un impact positif direct et significatif sur l'attraction organisationnelle (F=13,424 ; p<0,01). Ce résultat signifie que les répondants, exposés au scénario dans lequel l'organisation offre des avantages sociaux novateurs, indiquent un niveau d'attraction organisationnelle plus élevé que les répondants exposés à un scénario où l'organisation n'offre pas des avantages sociaux novateurs. À la lumière de ce résultat, notre Hypothèse 1a, stipulant que l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente le niveau d'attraction organisationnelle, est confirmée. La littérature scientifique étant encore à ses balbutiements sur ce sujet, nous ne pouvons pas faire de comparaison avec des résultats empiriques antérieurs. Par ailleurs, des auteurs indiquent qu'au-delà des salaires, les candidats cherchent de plus en plus la satisfaction intrinsèque au travail (Tews et *al*., 2012). Cela pourrait expliquer notre résultat. La théorie qui a servi à la formulation de l'hypothèse appuie également nos résultats. En effet, la théorie du signal postule que la présence de pratiques RH telles que les avantages sociaux novateurs est perçue comme un signal permettant aux candidats de prendre leur décision. Conséquemment, les avantages sociaux novateurs feraient augmenter l'attraction envers une organisation. D'ailleurs, des recherches empiriques indiquent que les politiques spécifiques de ressources humaines seraient interprétées comme des signaux caractéristiques des valeurs de l'organisation (Seijts, 2002). Ensuite, nos résultats statistiques montrent que la présence de beaucoup de possibilités de formation et développement a un impact positif et significatif sur l'attraction organisationnelle (F=62,953 ; p<0,01). Une organisation qui offre beaucoup de possibilités de formation et développement attire plus qu'une organisation qui en offre peu. Ce résultat confirme l'Hypothèse 1 b, postulant que l'offre de beaucoup de possibilités de formation et développement augmente le niveau d'attraction organisationnelle. La

littérature rapporte des résultats semblables à ce constat (Allen et OBrien, 2006 ; Carless et Imber, 2007 ; Schlechter et al., 2015 ; Uggerslev et al., 2012). Allen et OBrien (2006) indiquent que les organisations qui offrent des programmes de mentorat attirent plus les chercheurs d'emplois que celles qui n'en offrent pas. D'autres auteurs rapportent que la présence de possibilités de formation dans l'offre d'emploi affecte l'attraction d'un candidat envers l'organisation (Schlechter et *al*., 2015). Par ailleurs, l'offre de beaucoup de possibilités de formation et développement peut être perçue comme un signal d'un employeur qui valorise le capital humain. D'ailleurs, les résultats empiriques d'Allen et OBrien (2006, p. 53) appuient ce postulat en indiquant que « *organisation that send signals of concern by offering programs aimed toward employee development, such as formal mentoring, may increase their attractiveness to job seekers* ».

Tableau II : Ancova sur l'attraction organisationnelle

EFFETS	ANCOVA 1 F	ANCOVA 2 F
Effet des variables de contrôle		
Âge	2,075	1,621
Université	0,988	0,786
Objectif de carrière	7,901**	7,664**
Effet primaire		
Avantages sociaux novateurs	13,424**	13,779**
Formation et développement	62,953**	58,109**
Éthique	120,511**	108,789**
Genre	2,755*	2,908*
Effet d'interaction à 2 facteurs		
Avantages sociaux novateurs x Formation et développement	7,878**	8,381**
Formation et développement x Éthique		
Avantages sociaux novateurs x Éthique	0,451	0,314
	3,627*	3,048*
Effet d'interaction à 3 facteurs		
Avantages sociaux novateurs x Formation et développement x Éthique	0,164	0,260
Effet primaire x genre		
Genre x Avantages sociaux novateurs		0,052
Genre x Formation et développement		0,913
Genre x Éthique		0,873
Effet d'interaction à 2 facteurs x genre		
Genre x Avantages sociaux novateurs x Formation et développement		3,189*
Genre x Formation et développement x Éthique		0,436
Genre x Avantages sociaux novateurs x Éthique		0,209
Effet d'interaction à 3 facteurs x genre		
Genre x Avantages sociaux novateurs x Formation et développement x Éthique		0,184
R^2 Ajusté	0,429**	0,429**

N listwise= 309 ; *p<0,05 **p<0,01

Concernant l'éthique, les résultats statistiques indiquent un effet positif et significatif sur l'attraction organisationnelle (F=120,511 ; p<0,01). Cela signifie que les répondants exposés au scénario où l'éthique est importante dans l'organisation sont plus attirés que ceux exposés au scénario où l'éthique y est peu importante. La présence d'éthique importante augmente l'attraction organisationnelle. Ainsi, l'Hypothèse 1c est également confirmée. Ce résultat est similaire au consensus de la littérature selon lequel les responsabilités et la performance sociale de l'organisation contribuent à l'influence du niveau d'attraction organisationnelle (Aiman-Smith et al., 2001 ; Backhaus, Stone et Heiner, 2002 ; DeGrassi, 2012 ; Greening et Turban, 2000 ; Jatmiko, 2004 ; Zhang et Gowan,

2012). Du point de vue théorique, l'importance accordée à l'éthique par une organisation donnée peut être perçue comme un signal qui guidera la décision d'un candidat potentiel. DeGrassi (2012, p. 38) le confirme en évoquant que « *organizations who value ethics will benefit by signaling this information during the recruitment and selection process in order to gain competitive advantage and attract ethical individuals* ». Aussi, certains auteurs avancent que la performance sociale d'une organisation émettrait un signal d'avantages compétitifs qui affecterait l'attractivité de l'organisation (Greening et Turban, 2000). D'autres auteurs encore complètent le propos en rapportant que les pratiques de responsabilité sociale signalent une bonne image et une bonne réputation de l'organisation affectant conséquemment son attractivité (Aiman-Smith et *al*., 2001). Quant à la variable genre, la première ANCOVA présentée dans le Tableau II montre qu'elle a un effet positif et significatif sur l'attraction organisationnelle (F=2,755 ; p<005). Ce résultat indique que les femmes sont plus attirées par une organisation donnée que les hommes, et ce, pour tous scénarios confondus. En d'autres termes, le genre influence l'attraction organisationnelle. Par ailleurs, la méta-analyse de Swider, Zimmerman, Charlier et Pierotti (2015), soit la grande majorité des études empiriques, rapporte un effet marginal presque inexistant du genre sur l'attraction organisationnelle.

Effet d'interaction : nous avons procédé à quatre interactions à partir des trois pratiques RH ; nos variables indépendantes. Les résultats de l'ANCOVA 1 présentés au Tableau II rapportent trois interactions à deux facteurs et une interaction à trois facteurs. Les résultats montrent que seules deux interactions à deux facteurs sont statistiquement significatives. Il s'agit des « avantages sociaux novateurs x formation et développement » et « avantages sociaux novateurs x éthique ». À partir des résultats statistiques, nous avons établi des graphiques afin de mieux les analyser et les comprendre. Les Figures 1 et 2 illustrent respectivement les résultats significatifs des interactions à deux facteurs. Les résultats statistiques indiquent que l'interaction entre les avantages sociaux novateurs et la formation et développement a un effet significatif (F=7,878 ; p<0,01) sur l'attraction organisationnelle.
La Figure 1 montre que lorsqu'il y a peu de possibilités de formation et développement, l'offre d'avantages sociaux novateurs contribue davantage à l'attraction organisationnelle. Ainsi, le résultat suggère que pour une organisation offrant peu de possibilités de formation et développement, l'offre d'avantages sociaux novateurs vient compenser davantage ce manque pour augmenter l'attraction organisationnelle.

Figure 1 : Effet d'interaction entre avantages sociaux novateurs et formation et développement

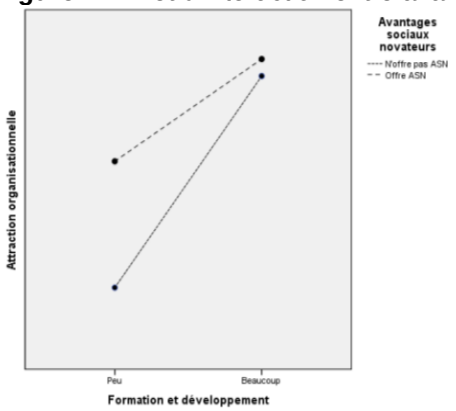
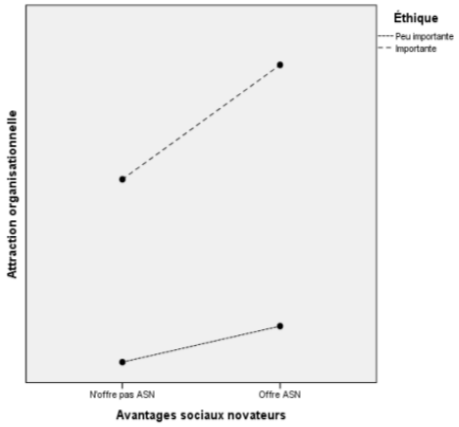


Figure 2 : Effet d'interaction entre avantages sociaux novateurs et éthique



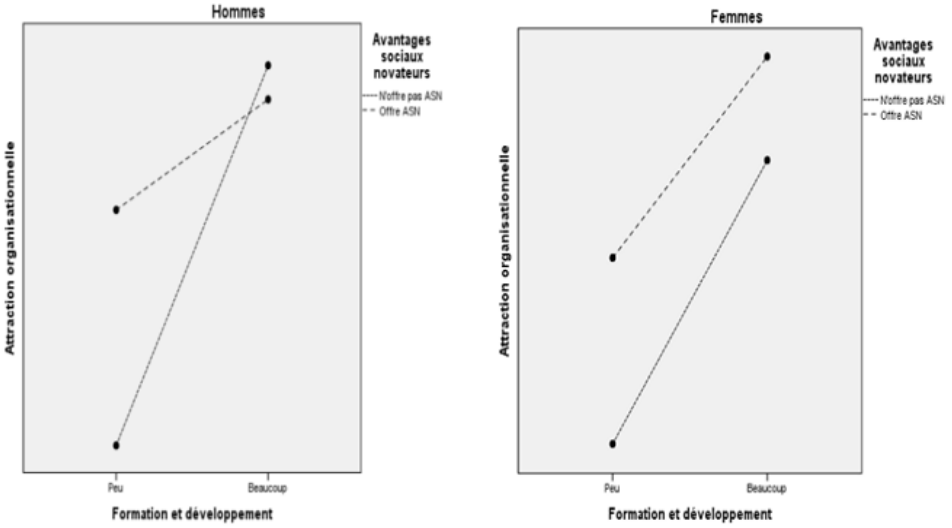
Ensuite, l'interaction entre les avantages sociaux novateurs et l'éthique affecte significativement l'attraction organisationnelle (F=3,627 ; p<0,05). Comme elle est représentée à la Figure 2, l'offre d'avantages sociaux novateurs a une plus grande influence sur l'attraction organisationnelle dans les organisations où l'éthique est importante. Par contre, elle augmente moins l'attraction organisationnelle dans les organisations où l'éthique est peu importante. L'influence de l'offre d'avantages sociaux novateurs sur l'attraction organisationnelle est alors fonction de l'importance de l'éthique dans l'organisation. Des auteurs rapportent que la réputation sociale de l'organisation qui incorpore les pratiques de responsabilité sociale renforce l'effet des autres pratiques sur l'attraction organisationnelle (Auger, Devinney, Dowling, Eckert et Lin, 2013). À cet égard, ils indiquent que « reputation is source of credibility to many of the features offered for attracting » (Auger et *al*., 2013, p. 80).

En résumé, l'offre combinée de pratiques RH augmente davantage l'attraction organisationnelle. En effet, les résultats empiriques montrent que l'offre d'avantages sociaux novateurs contribue à l'augmentation de l'attraction organisationnelle. Pourtant, elle augmente davantage l'attraction organisationnelle lorsqu'elle est associée aux situations de peu de possibilités de formation et développement et d'éthique importante. Ainsi, ces résultats confirment partiellement notre Hypothèse 2 stipulant que l'offre combinée d'avantages sociaux novateurs et de formation et développement ainsi que l'éthique importante augmente le niveau d'attraction organisationnelle. L'hypothèse est confirmée en partie puisque seules deux interactions à deux facteurs ont un impact significatif sur l'attraction organisationnelle. À ce jour, deux études empiriques considèrent l'effet combiné d'attributs sur l'attraction organisationnelle (Catano et Hines, 2016 ; Schlechter et al., 2015). Certains résultats appuient les nôtres (Catano et Hines, 2016) alors que d'autres s'y opposent (Schlechter et *al*., 2015). Les premiers indiquent que l'interaction des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise et des pratiques de milieu de travail psychologiquement sain augmente l'attraction organisationnelle. Les seconds rapportent que la combinaison de l'offre d'opportunités de formation, d'avancement de carrière et d'horaires flexibles n'affecte pas l'attraction organisationnelle. Les auteurs indiquent que le choix d'attributs combinés n'était peut-être pas approprié, ce qui explique possiblement leurs résultats. Notre hypothèse est formulée sur la base de la théorie de l'approche configurationnelle. Elle postule que la combinaison de diverses pratiques cohérentes et bien alignées aura un impact plus important sur les finalités RH, à savoir l'attraction organisationnelle (Carrière et Barrette, 2005). La théorie soutient les résultats empiriques puisque la combinaison de deux attributs augmente le niveau d'attraction organisationnelle. Par ailleurs, les résultats confirmant partiellement l'hypothèse peuvent s'expliquer par le fait que l'échantillon est constitué par un type spécifique de chercheurs d'emploi, soit les futurs diplômés. Cette population pourrait avoir une préférence particulière pour les attributs ou la combinaison d'attributs offerts par les organisations, particulièrement l'éthique.

Effet du genre : dans la prochaine partie de cette section, nous présenterons les résultats de l'ANCOVA 2. Ces résultats servent à tester l'Hypothèse 3, à savoir l'effet modérateur du genre sur la relation entre les pratiques RH et l'attraction organisationnelle. Les analyses incluent les interactions entre les pratiques RH et le genre. Concernant l'ANCOVA 2, le Tableau II rapporte trois interactions à un facteur avec la variable genre, trois interactions à deux facteurs avec le genre et une interaction à trois facteurs avec le genre. Les résultats de l'ANCOVA 2 montrent que seule une interaction à deux facteurs avec le genre est significative. Ces résultats indiquent que lorsqu'on fait interagir les avantages sociaux novateurs ainsi que la formation et développement avec la variable genre, cela a une influence sur l'attraction organisationnelle (F=3,189 ; p<0,05). La Figure 3 illustre les résultats de cet effet d'interaction selon que les répondants soient des hommes ou des femmes. Ces résultats précisent ce que nous avons vu précédemment, à savoir que l'offre d'avantages sociaux novateurs, dans une organisation qui offre peu de possibilités de formation et développement, augmente davantage l'attraction organisationnelle. La Figure 3 montre que le genre influence cet effet d'interaction en précisant une nuance chez les hommes et les femmes. Chez les hommes, l'offre d'avantages sociaux novateurs dans une organisation qui offre peu de possibilités de formation et développement contribue davantage à augmenter leur niveau d'attraction organisationnelle. Pourtant, chez les femmes, l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente davantage l'attraction organisationnelle que l'organisation offre peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement. Ces résultats suggèrent que l'offre d'avantages sociaux novateurs peut être perçue, par les répondants hommes, comme un substitut du manque de possibilités de formation et développement pour augmenter leur attraction organisationnelle. Ils suggèrent également que les femmes sont davantage attirées par l'offre d'avantages sociaux novateurs que les hommes puisque dans les deux situations, une organisation offrant peu ou beaucoup de possibilités de formation et développement, l'offre d'avantages sociaux novateurs les attire toujours davantage. Bien que la littérature n'offre pas encore de résultat empirique sur les avantages sociaux novateurs, nous

recensons des résultats semblables. Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin et Jones (2005) rapportent dans leur méta-analyse que les femmes sont plus attirées par les programmes de conciliation travail/famille et par l'emplacement de l'organisation, possiblement pour des raisons pratico-pratiques. Les auteurs expliquent que les femmes sont préoccupées par les pratiques qui minimiseraient leur conflit de rôles (Chapman et *al.*, 2005). D'autres recherches appuient ces résultats en indiquant que les femmes sont plus attirées par les avantages liés à la garde d'enfants (Thompson et Aspinwall, 2009). Le genre joue un rôle modérateur sur l'impact des pratiques RH sur l'attraction organisationnelle. Pourtant, son effet est significatif seulement dans une interaction. Le consensus des résultats recensés dans la littérature soutient notre résultat en indiquant que les individus hommes et femmes ont tendance à s'orienter vers les pratiques qui s'associent à leurs rôles respectifs (Konrad et *al.*, 2000 ; Schlechter et *al.*, 2015 ; Terjesen et *al.*, 2007 ; Thompson et Aspinwall, 2009).

Figure 3 : Effet d'interaction entre avantages sociaux novateurs, formation et développement : effet du genre



En ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats des deux ANCOVA indiquent que parmi les trois variables incluses, seul l'objectif de carrière affecte l'attraction organisationnelle. Les résultats indiquent un effet positif et significatif de l'objectif de carrière sur l'attraction organisationnelle ($F=7,901$; $p<0,01$). Ce résultat indique alors que la possession d'un objectif de carrière augmente l'attraction organisationnelle d'un candidat. Les résultats montrent que l'âge n'a pas d'effet significatif sur l'attraction organisationnelle ($F=2,075$; $p>0,05$). Autrement dit, peu importe leur âge, les candidats ont un niveau d'attraction organisationnelle semblable. Les études recensées dans la littérature appuient ce résultat. En effet, la méta-analyse de Swider et *al.* (2015) indique une absence de relation entre l'âge du candidat et l'attraction organisationnelle. Notre échantillon, qui est principalement constitué de jeunes, explique possiblement ce résultat. En effet, la moyenne d'âge des répondants est de 24 ans. De plus, la variance échantillonnale de cette variable est très limitée. Les résultats montrent également que l'université du répondant n'a pas d'effet significatif sur l'attraction organisationnelle ($F=0,988$; $p>0,05$).

Conclusion

Notre étude a des implications dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Nous dégageons de nos résultats que, les pratiques RH représentées par les avantages sociaux novateurs, la formation et développement et l'éthique sont des avantages compétitifs en termes d'attraction organisationnelle. Les gestionnaires peuvent choisir entre ces trois pratiques pour attirer les candidats. En effet, ils ont chacun un impact sur l'attraction organisationnelle. Par ailleurs, il faut porter attention au choix de pratiques RH à associer lorsqu'on veut accroître leur impact sur l'attraction organisationnelle. En effet, la combinaison de pratiques RH augmente l'attraction organisationnelle, mais toutes les combinaisons ne sont pas efficaces. Les résultats indiquent que l'offre d'avantages sociaux novateurs augmente le niveau d'attraction organisationnelle, mais elle a un impact plus important dans une organisation offrant peu de possibilités de formation et développement ainsi que dans une organisation où l'éthique est importante. Comme nos résultats l'indiquent, le genre joue un

rôle modérateur sur l'impact des pratiques RH sur l'attraction organisationnelle. Plus précisément, ils viennent préciser que l'effet d'interaction des avantages sociaux novateurs et de la formation et développement sur l'attraction organisationnelle est différencié chez les hommes et les femmes. Ces résultats empiriques se révèlent très utiles pour les gestionnaires, dans un contexte d'équité en emploi. En effet, ils leur permettent d'orienter la mise en place des pratiques RH non seulement pour attirer les mains-d'œuvre, mais aussi pour atteindre un objectif d'équité en emploi.

Notre étude présente toutefois certaines limites. D'abord, concernant les données utilisées, la population étudiée ne permet pas de généraliser les résultats. Les futurs diplômés sont un groupe spécifique de chercheurs d'emploi. Les recherches futures devraient considérer les chercheurs d'emploi qui sont sur le marché du travail ; les travailleurs en poste qui sont à l'affût de nouveaux défis ou juste de meilleures conditions. Ensuite, notre recherche est l'une des premières qui étudient empiriquement les avantages sociaux novateurs. Elle a pu dégager des constats pertinents, mais les recherches futures devraient les approfondir, ne serait-ce que pour avancer une définition claire du terme. Les études empiriques sur les pratiques existantes en entreprises seraient également envisageables. Les recherches futures devraient s'intéresser à certaines composantes spécifiques des avantages sociaux novateurs, en effet notre étude a examiné l'effet de l'offre des avantages sociaux novateurs en général sur l'attraction organisationnelle. Cette étude permet un avancement des connaissances dans la littérature scientifique. Elle complète le vide empirique concernant le lien causal entre les pratiques RH et l'attraction organisationnelle ainsi que le lien entre l'offre d'avantages sociaux novateurs et l'attraction organisationnelle. Il développe les résultats empiriques canadiens sur le sujet. L'intégration du genre apporte un éclairage sur la littérature portant sur l'équité et la diversité en emploi. À la lumière des résultats empiriques, cette étude fournit des stratégies aux gestionnaires des ressources humaines pour faire face à la problématique d'attraction des mains-d'œuvre, mais aussi dans le contexte d'équité en emploi.

Bibliographie

Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. et Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology, 16*, 219–237.

Allen, T. D. et OBrien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly, 17*(1), 43.

Auger, P., Devinney, T. M., Dowling, G. R., Eckert, C. et Lin, N. (2013). How Much Does A Companys Reputation Matter in Recruiting? *MIT Sloan management review, 54*, 23.

Backhaus, K. B., Stone, B. A. et Heiner, K. (2002). Exploringthe relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society, 41*, 292–318.

Battistelli, A., Fabi, B. et Lacoursière, R. (2006). Vieillissement et raréfaction de la main-d'œuvre : démarche de diagnostic et stratégies de GRH. *RISORSA UOMO*.

Cardot, F. (2006). *L'éthique d'entreprise : « Que sais-je ?»*. (n° 3755e éd.). Presses universitaires de France.

Carless, S. A. et Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics A Construct Evaluation of Applicant Perceptions. *Educational and psychological measurement, 67*, 328–341.

Carrière, J. et Barrette, J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : une application des perspectives de contingence et de configuration. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 22*(4), 302-315.

Catano, V. M. et Hines, H. M. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 48*, 142.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. et Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*, 928–944.

DeGrassi, S. W. (2012). Go, stop, yield: The effect of ethical signals on recruitment outcomes. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9*, 30–43.

Delery, J. E. et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal, 39*, 802–835.

Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 1-17.

Fabi, B., Lacoursière, R., Morin, M. et Raymond, L. (2009). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation. *Gestion, 34*, 21–29.

Goldstein, I. L. et Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Wadsworth. Belmont, CA.
Graham, M. E. et Cable, D. M. (2001). Consideration of the incomplete block design for policy-capturing research. *Organizational Research Methods, 4*(1), 26-45.
Greening, D. W. et Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society, 39*, 254–280.
Highhouse, S. (2001). Judgment and decision-making research: Relevance to industrial and organizational psychology. Dans N. Anderson, D. Ones, H. K. a. V. Sinangil & C. (dir.), *Handbook of Industrial,Work and Organizational Psychology* (p. 314–332). London : Sage.
Highhouse, S., Lievens, F. et Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*, 986–1001.
Highhouse, S., Thornbury, E. E. et Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103*, 134-146.
Jatmiko, P. B. (2004). influence of firm ecological recruitment advertisements on organizational attractiveness and career choices: An Experimental Research. *Gadjah Mada International Journal of Business, 6*.
Jones, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. De Boeck Supérieur.
Konrad, A. M., Corrigall, E., Lieb, P. et Ritchie, J. E. (2000). Sex differences in job attribute preferences among managers and business students. *Group & Organization Management, 25*, 108–131.
Levering, R. et Moskowitz, M. (2007). In good company. *Fortune, 155*(1), 94.
Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A. et Kriska, S. D. (2000). Applicant self-election: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. *Journal of Applied Psychology, 85*, 163–179.
Rynes, S. L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences. Dans M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed^{e} éd.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Schlechter, A., Thompson, N. C. et Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers: An experimental investigation. *Employee Relations, 37*, 274–295.
Seijts, G. H. (2002). Milking the organization? The effect of breastfeeding accommodation on perceived fairness and organizational attractiveness. *Journal of Business Ethics, 40*, 1–13.
Shadish, W. R., Cook, T. D. et Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton, Mifflin and Company.
Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Harvard Univ Pr.
St-Onge (2014). *Gestion de la rémunération : Théorie et pratiques*. (3è édition^{e} éd.). Montréal : Chenelière éducation.
Sullivan, J. F. (1972). Indirect Compensation: The Years Ahead. *California management review, 15*(2), 65-76.
Swider, B. W., Zimmerman, R. D., Charlier, S. D. et Pierotti, A. J. (2015). Deep-level and surface-level individual differences and applicant attraction to organizations: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 88*, 73–83.
Terjesen, S., Vinnicombe, S. et Freeman, C. (2007). Attracting generation Y graduates. *Career Development International, 12*, 504–522. doi : doi:http://dx.doi.org/10.1108/13620430710821994
Tews, M. J., Michel, J. W. et Bartlett, A. (2012). The fundamental role of workplace fun in applicant attraction. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*, 105–114.
Thompson, F. L. et Aspinwall, K. R. (2009). The recruitment value of work/life benefits. *Personnel Review, 38*, 195–210.
Tissier-Desbordes, E. et Kimmel, A. J. (2002). *Genre, genre et marketing, définition des concepts et analyse de la littérature*. Décisions Marketing.
Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. et Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology, 65*, 597–660.
Wickens, T. D. et Keppel, G. (2004). Design and analysis: A researcher's handbook: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Williams, J. E. et Best, D. L. (1990). *Sex and psyche: Gender and self viewed cross-culturally*. Sage Publications, Inc.
Williamson, C. L., Cope, J. G., Lori, F. T. et Wuensch, L. K. (2002). Policy capturing as a tool to enhance recruiting. *Career Development International, 7*, 159–166.

Zhang, L. et Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology, 27*, 345–362.

ANNEXE 1

Modèle 2x2x2 des trois pratiques RH étudiées

	L'éthique est peu importante		***L'éthique est importante***	
	N'offre pas des avantages sociaux novateurs	*Offre des avantages sociaux novateurs*	*N'offre pas des avantages sociaux novateurs*	*Offre des avantages sociaux novateurs*
Peu de possibilités de formation et développement	Condition #1	Condition #2	Condition #3	Condition #4
Beaucoup de possibilités de formation et développement	Condition #5	Condition #6	Condition #7	Condition #8

Scénario 5

SCÉNARIO

Vous avez terminé vos études avec succès et êtes à la recherche active d'un emploi. Le marché de l'emploi est excellent et vous offre plusieurs opportunités d'emplois.

Une organisation respectable située dans une région qui vous convient parfaitement offre des opportunités d'emploi dans votre domaine d'intérêt.

Cette organisation offre **beaucoup** de possibilités de formation et de développement de vos compétences.

Elle offre un salaire de base décent et des avantages sociaux traditionnels mais **n'offre pas** d'avantages sociaux « *à la mode* ».

Pour cette organisation, l'éthique est **peu importante**.

On **vous offre beaucoup** de séminaires, conférences, cours spécialisés, ateliers de développement, e-learning, coaching, assignation spéciale, remboursement des frais de scolarité.

On **ne vous offre pas** le gym, clinique médicale, garderie, salle de repos style lounge et bistro sur les lieux de travail.

Assurances collectives (maladie, dentiste, etc.), un régime de retraite et autres avantages classiques

Les membres de cette entreprise (administrateurs, gestionnaires et employés) adoptent des comportements qui **ne sont pas cohérents** avec les valeurs partagées par l'ensemble des parties prenantes (employés & gestionnaires, investisseurs, fournisseurs, consommateurs, voire la société en générale).

LES APPORTS DE LA COMMUNICATION SOCIETALE DANS LA CONSTRUCTION DE L'IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE.UNE ANALYSE THEMATIQUE DES RAPPORTS RSE DANS LE SECTEUR DE L'INTERIM

Guillaume ROBAA
Maître de Conférences
Chercheur-associé laboratoire CERGAM Toulon
Université de Toulon
guillaumerobaa@hotmail.fr

Résumé
Le secteur de l'intérim s'est fortement développé ces dernières décennies. Au-delà de permettre la flexibilité salariale externe pour les entreprises, il génère de nombreuses externalités négatives pour la société civile. En effet, l'intérim peut être 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 démontrent 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, 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 cherché à étudier les rapports RSE/Développement Durable des ETT. De plus, la communication sociétale joue-t-elle un rôle dans la construction de l'image sociale de l'entreprise ? Compte tenu de ces enjeux, nous formulons la question de recherche suivante : Quels sont les apports du rapport RSE dans la construction de l'image sociale de l'entreprise ?
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 mis en évidence les engagements sociétaux des ETT envers les intérimaires. Nos travaux de recherche, de type exploratoire, ont pour objectif d'apporter des contributions significatives dans ce champ de recherche. Notons dans un premier temps que la crédibilité des engagements RSE des ETT n'est pour le moment pas évaluée et fera l'objet de recherches futures.

Mots clefs
RSE, intérim, communication sociétale, partie prenante, engagements

Abstract
The temporary work sector has expanded greatly in recent decades. Beyond enable external wage flexibility for companies, it generates numerous negative externalities for civil society. Indeed, the temporary work sector could be source of social vulnerability for temporary work employees in a society where persons are socially integrated through their jobs, and more generally contributing to precarious conditions of life and work, relegation and social exclusion. To limit these social excesses and internalize societal problems, temporary work companies (TWC) are encouraged, through the non-financial reporting, to engage in CSR. The TWC demonstrate this commitment through a voluntary social communication, which relies in particular on producing a CSR/ Sustainable Development report. Social communication supports CSR issues and vehicle the social commitments of TWC. The objectives of the social communication are numerous : improving the image and reputation, promote self-regulation activities, allowing continuous access to temporary resources, reduce supervision of activities by the authorities to legitimize the existence of the TWC, generate positive attitudes of stakeholders, contribute to the overall performance, reduce the hidden costs related to turnover and increase retention temporary work. However, the academic literature on the social communication in the temporary work sector remains very generic, and no empirical study has sought to investigate the CSR reports of the TWC. Given these challenges, we propose the following research question : What are the major areas of social communication of the temporary work sector ? To answer this research question we raised at first the stakeholder theory and Stakeholder model. Then we conducted a literature review of social communication of Adecco, Manpower and Randstad companies, the most representative, and more specifically to a thematic content analysis of their CSR/Sustainable Development report. We then highlighted the social commitments of TWC to the temporary work employees. Our research, exploratory in nature, are intended to make significant contributions in this field of research. We note initially that the credibility of CSR commitments of TWC is currently not evaluated and will be the subject of future research.

Keywords
CSR, temporary work sector, social communication, stakeholders, commitments

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[326] » (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

[326] Conférence de l'Unesco

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 démocratisé, 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. L'enjeu de 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 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 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 autres 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 générées par l'intérim : principalement négatives

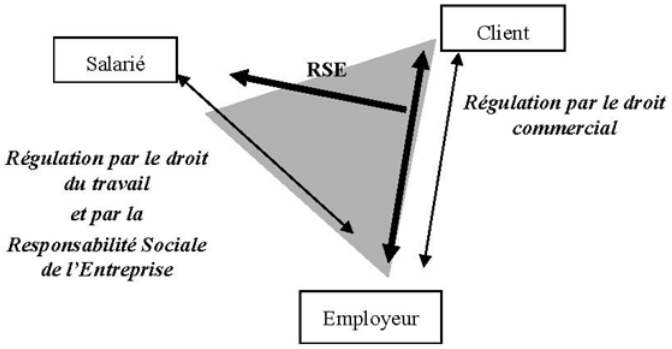
Avant toute chose il est important de préciser que le secteur de l'intérim génère des externalités positives telles la fluidification du marché du travail, la flexibilité positive du travail permettant la conciliation vie privée/vie professionnelle, la proposition de formations professionnelles pour les jeunes sans qualification ou encore le choix des missions pour les intérimaires hautement qualifiés. Véritables indicateurs du marché du travail, les ETT jouent le rôle de passerelle sur le marché de l'emploi stable. Mais le secteur de l'intérim génère également des externalités négatives, notamment pour les intérimaires. Ils vivent en effet 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'apport de la communication sociétale

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[327]

« 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

[327] Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels

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 apports du rapport RSE dans la construction de l'image sociale de l'entreprise ? L'objectif de nos travaux de recherche est de mettre en évidence les engagements sociétaux pris par les ETT en faveur des intérimaires.

1.4. Cadre conceptuel : le modèle StakeHolder

« Qui voudrait éluder la RSE ne pourrait faire fi des parties prenantes » (Rosé, 2006, p.11). La théorie des parties prenantes (TPP) est un concept fédérateur qui fait l'objet d'une large diffusion dans les milieux académiques relatifs à la RSE (Acquier et Aggeri, 2008). « Le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la RSE » (Capron et Quairel-Lanoizelée in Cazal, 2010, p.3). La TPP est considérée comme une tradition de recherche liée à la RSE (Trevino et Weaver, 1999), propose un cadre intégrateur de la RSE au management stratégique en clarifiant sa dimension managériale et opérationnelle (Martinet et Reynaud, 2004) et en identifiant les parties prenantes concernées par la RSE (Aggeri et Godard, 2006). Le Modèle StakeHolder (MSH) constitue le fondement de la communication sociétale de l'entreprise et le cœur théorique de la TPP (Acquier et Aggeri, 2005). Ses dimensions compréhensive et managériale permettent non seulement de comprendre les pratiques de l'entreprise mais également de fournir un cadre intégrateur de gestion des parties prenantes. Malgré les divergences dans la considération des parties prenantes, le MSH permet d'aboutir à un consensus constitué de quatre propositions. Ces propositions soulèvent la question de l'arbitrage entre les intérêts divergents des parties prenantes :

- L'entreprise a des parties prenantes qui ont des exigences à son égard. Cette proposition constitue le point de départ de tous les travaux qui mobilisent la TPP. Par la communication sociétale, l'entreprise prend conscience de l'existante de ses parties prenantes. Cela conduit à leur identification et à l'ouverture d'une concertation. L'engagement RSE représente alors le nœud des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes qui sont nécessaires à son fonctionnement ;
- Toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise. Sachant que l'entreprise ne peut répondre en même temps aux attentes de toutes les parties prenantes, elle doit procéder à un arbitrage. Pour cela, l'entreprise hiérarchise les parties prenantes, d'où l'importance de leur identification claire, et leurs intérêts. L'entreprise répond en général aux attentes des parties prenantes les plus influentes ;
- La prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux attentes des parties prenantes les plus influentes. Selon le courant responsivness, cette proposition constitue la vision managériale du MSH. Comme nous l'avons cité précédemment, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle mais contingente et contextualisée. Elle dépend des parties prenantes et de leurs attentes. La prospérité de l'entreprise repose sur la qualité de la réponse apportée aux parties prenantes les plus influentes.
- La principale fonction du management est d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes. Les dirigeants de l'entreprise doivent pour cela, au-delà d'identifier les parties prenantes les plus influentes, cartographier leurs attentes et déployer une démarche managériale de manière à être en mesure de pouvoir d'arbitrer entre des intérêts divergents.

La communication sociétale se fonde sur le MSH. L'entreprise diffuse des informations et des engagements auprès des parties prenantes les plus influentes. L'objectif de la communication sociétale à travers ce modèle est de rassurer la société civile d'une part, et de mettre en valeur les parties prenantes concernées d'autre part (Donaldson et Preston, 1995 ; Fombrun, 1996).

L'application du MSH doit reposer sur trois enjeux : l'opportunité économique générée par la prise en considération des intérêts des parties prenantes les plus influentes ; l'élimination du risque lié à l'inaction de l'entreprise pouvant engendrer l'éloignement des parties prenantes ; l'opportunité liée à l'utilisation efficace des ressources desquelles l'entreprise s'est rapprochée (Walsh, 2005). Cependant, l'application du MSH à la communication sociétale n'implique pas que ce modèle soit mis en place dans des pratiques réelles. Bien que conforme à la demande sociale, le MSH est parfois déconnecté de l'activité réelle de l'entreprise, surtout si l'entreprise est fortement exposée au risque de générer des externalités négatives (Déjean et Gond, 2004). A ce titre, en raison de l'absence d'études empiriques liées à la communication sociétale dans le secteur de l'intérim, nous formulons la question de recherche suivante : Quels sont les engagements sociétaux des ETT véhiculés par leur communication sociétale ? Pour répondre à cette question, nous avons procédé à une étude documentaire par le biais de l'analyse thématique des rapports RSE/Développement Durable des ETT Adecco, Manpower et Randstad, dont les caractéristiques et les résultats sont présentés dans la seconde partie.

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 termes 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. A l'aide de ce logiciel, nous avons procédé à une analyse thématique de ces sources. Nous avons classé par « nœuds » les références communes à sources, que nous n'aurions pas pu mettre en évidence avec un traitement manuel. Ces « nœuds » constituent les connexions entre chacun de ces rapports. 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 axes majeurs 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, la construction de l'image sociale de l'entreprise

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.

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. L'analyse thématique de nos travaux de recherche, de type exploratoire, a permis de mettre en évidence quatre engagements sociétaux pris par les ETT en faveur des intérimaires. Nous précisons les perspectives de recherche future. Dans un premier temps nous envisageons une analyse longitudinale sur 4/5 ans des rapports RSE/Développement Durable de ces trois ETT représentatives du secteur de l'intérim pour obtenir davantage de sources analysables. Puis dans un second temps nous souhaitons analyser le décalage entre la communication sociétale et les pratiques réelles des ETT. En effet, 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. L'objectif de nos travaux de recherche future est d'analyser la crédibilité de l'engagement RSE des entreprises représentatives du secteur de l'intérim.

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 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)
Sobzack A. (2003). L'obligation de publier des informations sociales et environnementales dans le rapport annuel de gestion, une lecture critique de la loi NRE. *Semaine juridique entreprise et affaires*.
Sobzack A. et *al.* (1998). Le chômage d'équilibre en France, une évaluation. *Revue économique*.
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*.

Annexe 1 - Grille d'analyse d'Oxibar

	ENVIRONNEMENT						RESSOURCES HUMAINES						PRODUITS				SOCIÉTÉ CIVILE				RELATIONS D'AFFAIRES ETHIQUE	AUTRES	TOTAUX
	Ppollution	Recyclage	Energie	Esthétique des sites	Certification	Autres	Hygiène et sécurité	Formation	Rémunération	Relations Sociales	Restructurations	Autres	R&D	Qualité	Sécurité	Autres	Arts	Education	Humanitaire Santé	Autres			
Monétaire																							
Numérique																							
Littérale																							
Bonne																							
Neutre																							
Mauvaise																							
Profondeur 1																							
Profondeur 2																							
Profondeur 3																							
Profondeur 4 +																							

Annexe 2 - Grille d'analyse des rapports RSE/Développement Durable des ETT

	ENVIRONNEMENT						RESSOURCES HUMAINES						PRODUITS				SOCIÉTÉ CIVILE						
	Ppollution	Recyclage	Energie	Esthétique des sites	Certification	Autres	Hygiène et sécurité	Formation	Rémunération	Relations Sociales	Restructurations	Autres	R&D	Qualité	Sécurité	Autres	Arts	Education	Humanitaire Santé	Autres	RELATIONS D'AFFAIRES ETHIQUE	AUTRES	TOTAUX
Monétaire																							
Numérique							X	X		X		X		X	X				X	X	X		
Littérale	X	X	X		X		X	X		X		X			X			X	X		X		
Bonne	X	X	X		X		X	X		X		X						X	X		X		
Neutre														X	X					X			
Mauvaise							X	X		X		X											
Profondeur 1							X	X		X		X		X	X								
Profondeur 2																		X	X	X	X		
Profondeur 3	X	X	X		X																		
Profondeur 4 +																							

Annexe 3 - Analyse thématique de la dimension RH

1. L'insertion professionnelle et sociale

< Adecco Rapport RSE 2013 >

NOUS NOUS ENGAGEONS À FACILITER L'INSERTION DE 40.000 PERSONNES FRAGILISÉES EN 3 ANS
NOUS NOUS ENGAGEONS À INTÉGRER PLUS DE 100 000 JEUNES DE MOINS DE 26 ANS DANS LA VIE ACTIVE EN 3 ANS
Garantir à tous un égal accès à l'emploi
l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap, puis pour l'emploi des plus fragiles
Promouvoir la diversité. Le groupe Adecco a développé une politique diversité, afin de donner à tous et notamment aux publics en difficulté, un accès égal à l'emploi et de valoriser ainsi tous les talents.
l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap et l'insertion des jeunes.
Contrat de génération
Parce que le handicap n'est pas un obstacle à l'emploi.
Parce qu'il est nécessaire de lutter contre les exclusions.
L'objectif d'Adecco et de ses partenaires est d'apporter aux candidats fragiles, aux clients et aux territoires une offre spécialisée en matière d'insertion.
Garantir à tous un égal accès à l'emploi

< Manpower Rapport RSE 2013 >

En cela, nous voulons créer chaque jour les conditions d'un avenir professionnel juste et ouvert pour tous les individus en œuvrant pour l'égalité des chances devant l'emploi.
NOUS FAVORISONS LA COHÉSION SOCIALE
Puissant facteur d'intégration, l'emploi contribue à la cohésion sociale
en agissant en faveur des publics qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi,
L'EMPLOI RESPONSABLE AU SERVICE DE LA DIVERSITÉ ET DE LA COHÉSION SOCIALE
Les grands objectifs de notre politique diversité/non-discrimination
La promotion de la diversité et de non-discrimination
L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT
L'ÉGALITÉ DES CHANCES
JEUNES, SÉNIORS : LA COMPÉTENCE N'A PAS D'ÂGE
LES JEUNES : ENTRER DANS LA VIE ACTIVE
L'EMPLOI DES SÉNIORS, UN ENJEU DE SOCIÉTÉ
POUR LA RÉUSSITE SCOLAIRE ET L'INSERTION DES JEUNES EN DIFFICULTÉ
PERSONNES HANDICAPÉES : LEVONS LES OBSTACLES À L'EMPLOI
NOTRE STRATÉGIE "TRAVAILLEURS HANDICAPÉS"
L'accord "handicap" en faveur des salariés intérimaires prévoit des actions
HANDICAPABLE, NOTRE POLITIQUE VIS-À-VIS DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS INTÉRIMAIRES
UN ENGAGEMENT HISTORIQUE : L'INSERTION PROFESSIONNELL

< Randstad Rapport RSE 2013 >

principe 1 : égalité des chances
la diversité intégrée au système de management par la qualité
promotion de la diversité
Pour promouvoir la diversité, le groupe Randstad en France a développé de nombreux outils :
• Formation du management à la gestion de la diversité, la non-discrimination et l'égalité professionnelle femmes/hommes.
insertion des personnes en situation de handicap
les salarié-e-s intérimaires en situation de handicap
Depuis 2005, la loi fait obligation aux établissements de plus de 20 salarié-e-s d'employer au moins 6 % de travailleurs en situation de handicap. Nous mettons en place des actions spécifiques pour aider nos clients à atteindre cet objectif :
• actions de sensibilisation : intervention auprès des comités de direction, managers de proximité et équipes opérationnelles ; accompagnement à l'accueil d'un collaborateur handicapé…
• communication : accompagnement dans la définition de plans d'actions, proposition de messages, d'événementiels, d'affiches, d'articles, etc.

• candidats : validation des compétences et mise en œuvre de parcours de formation adaptés, coaching, accompagnement de nos clients sur les aménagements de poste, aide au reclassement des collaborateurs intérimaires accidentés du travail…
Un plan d'action portant sur le contrat de génération remplacera en 2014 l'accord d'entreprise sur les seniors, signé le 18 décembre 2009 pour trois ans avec les partenaires sociaux
Dans ce contexte, le groupe Randstad en France facilite l'insertion professionnelle des jeunes en leur donnant accès à de premières expériences professionnelles et en les formant à des métiers qui recrutent.
l'Institut Randstad pour l'égalité des chances et le développement durable
insertion des seniors et des femmes
insertion des jeunes

2. La lutte contre les discriminations

< Adecco Rapport RSE 2013 >

NON-DISCRIMINATION
la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité, son corollaire,
La non-discrimination au travail figure au cœur même du principe fondamental d'égalité,
Lutter contre toutes les discriminations
Promouvoir la diversité
faire du refus des discriminations une exigence professionnelle pour tous les salariés
• réparer les situations individuelles en cas de situation discriminatoire.
Réaffirmation des engagements du groupe Adecco en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
Parce qu'il est nécessaire de lutter contre les exclusions.
Garantir à tous un égal accès à l'emploi

< Manpower Rapport RSE 2013 >

en combattant sans cesse les conventions et les discriminations,
la lutte contre les discriminations,
En garantissant des processus de recrutement qui ne laissent aucune place à la discrimination, en agissant en faveur des publics qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi,
Les grands objectifs de notre politique diversité/non-discrimination
La promotion de la diversité et de non-discrimination
L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT
L'ÉGALITÉ DES CHANCES

< Randstad Rapport RSE 2013 >

principe 1 : égalité des chances
labels français et européen sur l'égalité professionnelle femmes/hommes
dialogue social autour de l'égalité professionnelle femmes/ hommes
convention pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
la lutte contre les discriminations
Un argumentaire client pour prévenir le risque de discrimination est à la disposition de chaque agence, comme outil de référence à usage interne. Il prodigue des conseils sur les bons réflexes à adopter face à une demande client susceptible d'être considérée comme discriminante.
Afin d'accroître l'efficacité de son engagement contre les discriminations, le groupe Randstad en France a mis en place en 2009 un comité anti-discrimination (« CAD »),
Pour promouvoir la diversité, le groupe Randstad en France a développé de nombreux outils :
• Formation du management à la gestion de la diversité, la non-discrimination et l'égalité professionnelle femmes/hommes.
• Formation de la Direction RSE et des membres du comité antidiscrimination sur un module « non-discrimination » de niveau expert.
l'Institut Randstad pour l'égalité des chances et le développement durable
lutte contre l'homophobie
fait religieux

3. Le bien-être des intérimaires

< Adecco Rapport RSE 2013 >

la prévention-sécurité au travail,
Préserver la santé et la sécurité au travail
Le maintien de l'intégrité physique et mentale au travail de l'ensemble de ses salariés, permanents et intérimaires, représente pour le groupe Adecco une priorité et un enjeu absolu.
préserver la santé et d'assurer le bien-être de tous ses collaborateurs,
La prévention des risques professionnels
une prévention efficace des risques professionnels
La sécurité c'est l'affaire de chacun, tous ensemble
Bien-être et Performance
Préserver la santé et la sécurité au travail

< Manpower Rapport RSE 2013 >

un engagement de tous les instants en matière de sécurité et de santé
NOUS AGISSONS POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES SALARIÉS
le logement des salariés, parce que l'emploi s'inscrit dans un espace, celui de la ville et de l'existence quotidienne de l'entreprise et de ses collaborateurs [voir encart],
• l'assistance sociale, pour favoriser l'insertion, et le rebond en cas d'accident de vie notamment, en partenariat avec le FASTT,
• la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale [voir encart],
Mais aussi… en aidant nos collaborateurs à partir en vacances ! Salariés intérimaires et permanents ont accès au Comité d'entreprise de Manpower.
NOUS AGISSONS POUR LA SANTE ET LA SECURITE DES SALARIES
PRÉVENIR ET MAÎTRISER LES RISQUES
Assurer la protection de l'intégrité physique et mentale de nos salariés. Réduire le nombre d'accidents du travail et éviter le développement de maladies professionnelles.
Agir en faveur de l'amélioration des conditions de travail pour assurer le bien-être des salariés
Accompagner la remise à l'emploi de nos collaborateurs victimes d'accidents graves.
SÉCURITÉ ET SANTÉ DES SALARIÉS INTÉRIMAIRES : UNE ATTENTION CONSTANTE
LA SÉCURITÉ, SUJET PERMANENT DE MOBILISATION

< Randstad Rapport RSE 2013 >

principe 2 : valorisation des conditions de vie au travail
la préservation de la santé et la garantie de la sécurité de nos collaborateurs
Le groupe Randstad en France est depuis plus de vingt ans fortement engagé sur la santé et la sécurité de ses collaborateurs.
Capsecur Conseil, filiale spécialisée sur la sécurité au travail, intervient auprès des entités du groupe, mais aussi de grands comptes nationaux. Le groupe Randstad s'est fixé pour objectif de devenir la référence de son secteur en matière de prévention.
le management de la sécurité au sein du groupe Randstad en France
la semaine de la sécurité et de la santé au travail
Les tests et actions de formation en ligne sont un moyen d'action efficace : nul ne peut être délégué s'il n'a pas obtenu de résultat satisfaisant aux tests, et si nécessaire après avoir suivi une formation en ligne.

4. La stabilité de l'emploi

< Adecco Rapport RSE 2013 >

TRAJECTOIRE PROFESSIONNELLE
des trajectoires professionnelles positives pour tous.
un acteur engagé dans le combat pour l'emploi
NOUS NOUS ENGAGEONS À TROUVER UN EMPLOI DURABLE À 130 000 PERSONNES EN 3 ANS
Bâtir des trajectoires professionnelles positives
Pour chacun de nos collaborateurs et candidats, nous nous efforçons de trouver une solution d'emploi correspondant à leurs attentes et compétences.
permettre à chacun de bénéficier de parcours professionnels sécurisés et enrichissants, que le développement de l'employabilité est l'un des axes majeurs de notre politique de responsabilité.
Développer les parcours professionnels
La formation est un axe fort de la politique Ressources Humaines du groupe Adecco.
Accompagner la mobilité géographique et fonctionnelle
Les trajectoires professionnelles au cœur de nos activités.

< Manpower Rapport RSE 2013 >

nous aidons chaque individu à construire son propre chemin professionnel pour qu'il puisse, de manière directe ou indirecte, accéder à un emploi durable.
la construction de parcours professionnels pour un accès à l'emploi durable.
ACCOMPAGNER CLIENTS ET CANDIDATS POUR SÉCURISER LE RECRUTEMENT
ACCOMPAGNER LES HOMMES ET LES FEMMES
NOUS CONCEVONS DES PARCOURS PROFESSIONNELS
nous dynamisons les parcours professionnels au sein des bassins d'emploi, au bénéfice partagé des entreprises et des travailleurs.
favoriser le développement de l'expérience et l'employabilité des salariés permanents ou intérimaires
faciliter l'intégration à l'emploi, la professionnalisation, le développement des compétences, l'évolution et le maintien dans l'emploi.
NOUS CONSTRUISONS DES TREMPLINS VERS L'EMPLOI

< Randstad Rapport RSE 2013 >

l'attraction et le développement de talents
accompagner nos collaborateurs intérimaires sur chacun de leurs postes
De la première prise de contact à la fin de chaque mission, nous nous efforçons de prendre en compte les attentes de nos collaborateurs intérimaires en veillant à l'adéquation de leur profil aux offres que nous leur proposons, et en développant leur employabilité.
un engagement déterminé pour la formation continue de tous nos collaborateurs et collaboratrices

LA COORDINATION POUR UNE MEILLEURE GESTION DES CONFLITS - COORDINATION FOR BETTER CONFLICT MANAGEMENT

Yassine SLAMA
Docteur en Sciences de Gestion
Maître Assistant permanent à l'école supérieure de l'économie numérique-ESEN-Université de la Manouba-Tunisie-Tunisie.
Membre du laboratoire de recherche LARIME à l'ESSEC de Tunis-Tunisie
y.slama@gmail.com

Résumé:
Suite à la crise de 2008 on assiste à une précarisation des conditions de travail au sein des entreprises et des industries de manière plus accentué. Les tensions interpersonnelles et collectives ont augmenté dans la mesure où la menace de perte d'emplois et le mécontentement collectif se sont accrus. L'ensemble de ces facteurs a conduit à l'intensification des conflits au sein des organisations. Nous nous proposons d'établir un lien entre la gestion des conflits interpersonnels et la coordination dans le but de répondre à notre problématique : Quel est l'impact de la coordination sur la gestion de conflits interpersonnels ? L'objectif est de démonter qu'il existe des points de convergence entre les conflits interpersonnels et la coordination qui représente un remède parmi d'autres aux comportements conflictuels.

Abstract:
As a result of the 2008 crisis, the working conditions in companies and industries are becoming more precarious. Interpersonal and collective tensions have increased as the threat of job loss and collective discontent have increased. All these factors have led to the intensification of conflicts within organizations. We propose to establish a link between the management of interpersonal conflicts and coordination in order to answer our problem: What is the impact of coordination on the management of interpersonal conflicts? The aim is to demonstrate that there are points of convergence between interpersonal conflicts and coordination which represents one remedy among others for conflicting behaviors.

Introduction
La précarisation des conditions de travail au sein des entreprises, tensions interpersonnelles et collectives ont augmenté dans la mesure où la menace de perte d'emplois et le mécontentement collectif se sont accrus. L'ensemble de ces facteurs a conduit à l'intensification des conflits au sein des organisations (Marsan, 2010).
Les managers sont conscients qu'il est important, pour le bon déroulement de l'activité de l'entreprise, de savoir gérer les tensions interpersonnelles et de les limiter afin de maintenir la synergie autour des objectifs de l'entreprise et de favoriser l'esprit d'équipe et le travail collectif.
Dans le présent papier, nous nous proposons d'établir un lien entre la gestion des conflits interpersonnels et la coordination. Cette dernière, en tant que discipline à part entière, été longuement étudiée par les chercheurs, Pichault et Alsène (2007) en sont un illustre exemple.
Toutefois notre recherche contribue à l'enrichir en formalisant une relation entre les conflits interpersonnels et la coordination et ce dans le but de répondre à notre problématique : Quel est l'impact de la coordination sur la gestion de conflits interpersonnels ?
Notre but est de démonter qu'il existe des points de convergence entre les conflits interpersonnels et la coordination qui représente un remède parmi d'autres aux comportements conflictuels.

1. Conflits et coordination : quelques aspects conceptuels

Cette partie couvrira, la définition des conflits interpersonnels, en s'appuyant sur diverses études, ainsi que l'analyse des conséquences auxquelles les organisations s'exposent par les conflits.

1.1 Le concept des conflits

Dans le dictionnaire de sociologie les conflits sont définis comme [328]« *les manifestations d'antagonismes ouverts entre deux acteurs (individuels ou collectifs) aux intérêts momentanément incompatibles quant à la possession ou la gestion de bien rares -matériels ou symboliques »*.
Barki et Hartwick (2004) semblent être les premiers auteurs à essayer, à partir de la littérature existante, de conceptualiser le conflit interpersonnel et de fournir une définition unique qui rassemble les caractéristiques essentielles conférées au conflit. Selon eux, le conflit est construit autour de trois dimensions: le désaccord, l'interférence et l'émotion négative.

A. Les différentes visions du conflit

Les connaissances se sont développées dans la théorie du conflit avec le temps. Dans les différentes périodes les auteurs ont acquis des visions diverses sur la nature des conflits.
Globalement, les visions de ces derniers sont partagées en deux catégories : la vision traditionnelle et la vision moderne.
- La vision traditionnelle : les conflits représentent pour l'organisation toute forme de dysfonctionnement. Ce dernier doit être supprimé car il représente un blocage au niveau de la prise de décision au sein de l'organisation.
- La vision moderne, quant à elle, met l'accent sur la normalité de l'existence d'un conflit ; et sur le fait qu'il ne peut jamais être évité ou supprimé de l'organisation. Cette philosophie moderne encourage à identifier les sources de conflit et à les généraliser afin de limiter les répercussions néfastes sur l'organisation.

Pondy (2006) décrit le conflit comme pouvant être bénéfique à l'organisation dans la mesure où il est géré adéquatement. Dans cette optique, il décrit une organisation qui étouffe le conflit comme étant une organisation qui est vouée à perdre sa capacité à s'autoréguler elle-même et à poursuivre un développement stable et durable.

B. Les conflits interpersonnels :

Les conflits interpersonnels peuvent affecter les organisations en nuisant à leur bon fonctionnement (Cormier, 2004). Ils s'expliquent par l'existence d'activités, d'intérêts ou de besoins incompatibles et cette incompatibilité entre les entités antagonistes peut se situer au niveau des objectifs, des cognitions ou des émotions (Hellriegel, Siocum et Woodman, 1992).C'est à partir de là que le conflit émerge entre les individus.

C. Les sources de conflits

C.1 Le point de vue économique

Les sources de conflits organisationnels peuvent être observées depuis plusieurs points de vue, le point de vue économique, par exemple. Les enjeux économiques suscitent un certain positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents; la pression de la concurrence transmise par la direction génère à son tour la pression dans les groupes de travailleurs qui doivent suivre un objectif commun en composant avec des visions propres à chacun et donc susceptibles d'être divergentes.

C.2 L'accroissement de l'interdépendance entre les travailleurs

D'autre part l'accroissement de l'interdépendance entre les travailleurs peut aussi expliquer cette montée de conflits (Wall et Callister, 1995; Cormier, 2004). Plus précisément, dans le quotidien du travail, le stress est un facteur qui accentue le risque des conflits organisationnels. Ce n'est qu'au cours des dernières années que les chercheurs ont commencé à reconnaître l'impact du stress sur les conflits dans l'environnement de travail (Keenan et Newton, 1985).

C.3 Le point de vue sociodémographique

Les conflits organisationnels peuvent être également analysés d'un point de vue sociodémographique (Dana, 1990); la différence du sexe, par exemple, représente une source conflits qui ne se limite pas uniquement au genre mais il en découle la différence des visions, du mode de réflexion, la différence de

[328] Dictionnaire de sociologie

rémunération et de reconnaissance entre hommes et femmes au sein des entreprises. A ces facteurs peuvent être ajoutés des sources ethniques et/ou culturelles pouvant alimenter les conflits interpersonnels.

C.4 Le roulement du personnel

Les situations de conflits au travail sont aussi associées à un taux élevé de roulement du personnel en raison de la propension à quitter l'emploi qu'elles créent au niveau des travailleurs (Cram et MacWilliams, 2000; Medina et *al.,* 2002; Giebels et Janssen, 2004). De la même manière, le remplacement des travailleurs qualifiés et compétents risque d'engendrer une diminution de la performance des équipes (De Dreu et Van Vianen, 2001).

1.2 La notion de coordination

L'entreprise est souvent définie à partir du principe de la coordination. Desremaux (1998), dans sa reprise de Robbins, a souligné que l'organisation est « *une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnement de façon durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants* ».
En théories des organisations l'importance de la coordination remonte principalement aux travaux de Fayol 1916 qui l'a intégré dans les fonctions de l'entreprise.
Afin de mieux cerner les enjeux et les difficultés liés à la coordination quelques définitions sont présentées ci-dessous :

Définitions	**Auteurs**
Coordonner, c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès.	Fayol (1916)
Rassembler les efforts entrepris vers un but commun.	Urwick(1943)
Volonté de faire converger les efforts entrepris vers des objectifs communs.	Gulick(1952)
L'intégration et l'ajustement harmonieux des efforts individuels vers l'accomplissement d'un but plus large.	Singh(1992)
Recherche d'une cohérence dans un travail accompli par un ensemble d'individus, ceci se manifeste dans la répartition des ressources et des taches, harmoniser les actes et orchestrer les activités.	Pichault et Alsène(2007)

A. Les facteurs associés à la réussite de la coordination

A.1 La communication et l'organisation

Pour qu'il y ait organisation il est important de mettre l'accent sur la mise en œuvre d'un système qui ordonne les tâches des acteurs en interaction pour le travail collectif qui est partagé entre des individus de nature différente ; d'où il est primordial d'instaurer une communication organisée et prédéfinie. [329] *« La communication, c'est un phénomène vital pour les organisations et les entreprises, fait corps avec le management et l'accompagne en toute occasion dans ses succès ou ses échecs ».*
A cet effet la coordination exige des actions harmonieuses des individus qui exercent pour une même finalité, pour se faire il faut que la perception collective soit convergente et tout risque de différend risque de compromettre le bon déroulement des tâches. [330]*« La communication résulte aussi bien d'actions volontaristes que des relations ordinaires, organisés entre individus et équipes de travail situées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels ».*

A.2 Le débriefing

A ce sujet, le débriefing intervient comme l'un des facteurs qui constituent la base solide pour assurer le contrôle dans certain cas de perturbation au travail. Ce facteur est défini selon Larousse en ligne comme la séance de compte-rendu critique après une réunion. Schindler et Eppler en 2003 se sont intéressés à étudier le débriefing comme un moyen qui permet la sauvegarde des problèmes et des erreurs

[329] Comportements humains et management 2éme Edition (Frédérique Alexandre-Bailly ESCP-EAP) ;(Denis Bourgeois HEC) ;(Jean Pierre Gruére ESCP-EAP) ;(Nathalie Raulet-Croset, IAE, Paris1) ; (Christine Roland-Lévy, Université René Descartes Paris5)

[330] Comportements humains et management 2éme Edition (Frédérique Alexandre-Bailly ESCP-EAP) ;(Denis Bourgeois HEC) ;(Jean Pierre Gruére ESCP-EAP) ;(Nathalie Raulet-Croset, IAE, Paris1) ; (Christine Roland-Lévy, Université René Descartes Paris5)

rencontrés lors d'une interaction, à travers la discussion, l'échange et le critique. En d'autre terme, l'objectif est d'augmenter la capacité de réaction et d'adaptation aux conditions de travail et de cohésion.
Nous avons fait appel à la littérature afin de présenter les concepts de base de notre communication et d'établir un lien entre ces deux derniers.

2. La démarche de la recherche empirique

Dans le cadre de la partie empirique on souhaite analyser et comprendre l'influence de ces facteurs sur les personnes concernées. En effet, la gestion de conflits est un phénomène complexe, certes il est dû à une interaction entre des personnes incompatibles et de points de vue différent ; mais chaque interviewé peut avoir sa propre vision des choses.
L'étude de ce genre de phénomène doit prendre en considération l'ensemble de dimensions. Afin de réussir l'analyse, il y a des exigences liées à la méthode qualitative qui sont à la fois l'écoute et l'empathie (Paillé et Mucchielli 2003).
La recherche exige aussi des techniques et méthodes de collecte de données. Pour notre cas la méthode exigé pour la collecte de données est l'entretien individuel semi-directif.

2.1 Le mode de recueil des informations : l'entretien semi-directif

Dans ce sens l'entretien individuel est choisi pour notre investigation, vue la complexité du phénomène étudié. L'entretien individuel doit être semi-directif pour ne pas offrir à la personne interrogée une grande marge de manœuvre qui risque de nous dérailler de la voix à laquelle on souhaite s'aligner. Un guide d'entretien a été élaboré dont les questions sont précises qui ont pour but de nous mener à des résultats considérables.

2.2 La collecte des données :

Pour la collecte des données, nous avons procédé à des allers retours entre la théorie et le terrain en essayant, parallèlement, d'améliorer le guide d'entretien. Nous signalons également que nous avons éprouvé des difficultés pour décrocher des rendez-vous. Ces difficultés sont essentiellement expliquées par la nature des entreprises ciblées ainsi qu'à leur masse de travail. En dépit de ces contraintes, nous avons réussi à mener la majorité des entretiens prévus. Au cours des entretiens, les réponses ont été sauvegardées par enregistrement de l'interview et la durée moyenne de chaque entretien est de trente minutes.

2.3 Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est basé sur le choix des entreprises privées exerçant dans le secteur d'activité des services. Nous avons ciblé les organisations qui représentent des organisations de renommée nationale et internationale. Leur succès sur le marché est expliqué par leur compétitivité par rapport aux autres. D'une part nous avons diversifié les interviewé dans chacune en fonction du poste qu'il occupe et nous avons comparé entre les entreprises du même secteur dans l'analyse intra-cas.
D'autre part le choix des entreprises a été désigné selon la disponibilité de leurs cadres pour les interviewer ; et aussi le poids que possède l'organisation dans l'économie de la Tunisie.

2.4 L'analyse thématique :

Le recours à une analyse thématique nous permettra d'aborder un ensemble de thèmes communs comme la culture de l'entreprise, les relations entre collaborateurs au travail ou encore la résolution des conflits. L'ensemble de ces thèmes ont un lien avec la recherche.
Nous nous baserons essentiellement sur une analyse manuelle. Elle apportera une liaison implicite entre les différents thèmes et en revenant sur la situation socioprofessionnelle de chaque interviewé et son opinion subjectif. Ce type d'analyse dépasse la capacité d'un simple logiciel.

3. Les résultats et analyse de la pratique

3.1 Les conflits interpersonnels : vers des définitions homogènes

Les entretiens sur le terrain nous ont révélé une variété de réponses à l'égard de la définition de la notion des conflits interpersonnels, certains ont mentionné le stress comme facteur principal qui se situe derrière la génération des conflits interpersonnels et que ceci fait partie du quotidien et que la résolution de ce genre de conflits est très difficile et qu'ils font partie du métier « *c'est quotidien presque et toujours*

présent ; il est généralement due à l'ambiance stressante du travail quotidien ainsi qu'à l'interaction entre les collaborateurs. »
Un seul interviewé nous a expliqué que ce genre de conflit est le fruit d'une crise d'information entre les collaborateurs « *Les conflits interpersonnels émanent généralement des crises d'informations* ».
Pour le reste des interviewés, la plupart ont presque défini les conflits interpersonnels de la même manière ; d'où notre retour à la définition de (Hellriegel, Siocum et Woodman, (1992) qui le décrivent comme une [331]*« incompatibilité entre les entités antagonistes qui peut se situer au niveau des objectifs, des cognitions ou des émotions* ».
D'où, à travers les entretiens pour la plupart des interviewés convergent pleinement avec la définition précédente. La personnalité des employés joue un grand rôle dans la vie professionnelle dans la mesure où la différence qui existe entre les personnes dégage une incompatibilité parfois qui en arrive au conflit. « *Tant qu'il ya une différence entre les acteurs il existe forcement des conflits d'intérêts suite à l'incompatibilité entre eux*. »

3.2 L'étude des facteurs clés de la gestion des conflits par rapport aux entreprises

Dans le secteur des services, les deux entreprises ciblées font partie du secteur privé, leur travail est accentué sur le cross-working ; elles rencontrent souvent des situations conflictuelles et ceci est due à la transversalité de leurs mode de travaux. Les deux entreprises ont une culture similaire qui réside dans l'instauration des team building qui représente à l'avis des interviewés une solution très efficace et qui facilite la cohésion entre les personnes impliquées *« La prévention des conflits interpersonnels est prise en considération par l'entreprise, afin de garantir une bonne coordination entre les collaborateurs et pour cela, on a mis en œuvre les « process » ainsi que les procédures qui sont indispensables pour la définition des tâches de chacun et l'évitement du chevauchement entre les collaborateurs ».*
Les deux entreprises s'intéressent aux systèmes collaboratifs tels que les moyens de communication et cohésion *« Notre entreprise s'est beaucoup investie pour la communication et elle a conçu des solutions à travers le réseau intranet pour bien réunir les collaborateurs et mener à bien le travail en groupe. Les moyens de communication sont : le mailing, les débriefings, la télécommunication par téléphone ».*
La différence réside dans l'âge des deux entreprises l'une s'est bien stabilisée et l'autre est encore jeune et qui n'a pas encore construit de bases solides dans le marché tunisien.

Conclusion

Chaque organisation cherche à maitriser le plus possible de ses ressources humaines et à les aligner afin de suivre une unique finalité.
Partant de ce principe, la coordination est donc à la fois un outil d'unification et de cohérence entre les parties lors d'un travail partagé et un moyen de contrôle qui couvre quotidiennement les acteurs concernés. L'entreprise est face à des défis qui sont à la fois de rester compétitive sur le marché, agir face à l'environnement et veiller à la collaboration de ces acteurs pour ne pas entraver les rouages de l'organisation.

Références bibliographiques

Barki H., Hartwick J. (2004), « Conceptualizing the construct of interpersonal conflict», International Journal of Conflict Management , Vol. 15, Issue 3, p. 216-244.
Cormier S. (2004), « Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail ».Presse de l'université du Québec. 210 pages.
Cram, James A. et Richard K. MacWilliams. s.d.(2000), « The Cost of Conflict in the Workplace ». In Cramby River Consultants
Dana. (1990), « Comment passer du conflit à la coopération ». Montréal: Éditions Libre Expression.
De Dreu, Casten K. W et Annelies E. M. Vianen V. (2001), « Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams ». Journal of Organizational Behavior, vol 22, p.309-328.
Desreumaux A. (1998), « Théorie des organisations » Ed. Management, 1998, 218 p.
Giebels, E et Janseen O. (2004). « Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-palty help.» European Journal of Work and Organizational Psychology. vo1.14, no.2, p. 137-155.
Gulick L.H (1952), «Modern Management for the City of New York », New York.
Hellriegel D and Alii (1992), « Organizational Behavior ». Sixth edition. P162.

[331]Management des organisations,Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman. De Boeck, 1992 - 693 pages

Henri Fayol, 1916, «Administration industrielle et générale », Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, N° 10, 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.
Keenan, A., and Newton, T. J. (1985), « Stressful events, stressors and psychological strain in young professional engineers ». Journal of Occupational Behavior, 6, 151–156.
Pondy, Louis R. (1967), « Organizational Conflict: Concepts and Models». Administrative Science Quarterly, vol. 12, p. 296-320.
Louis R. Pondy (2006), « Overview of organizational conflict: Concepts and models». Journal of organizational behavior. Volume13. 257-261.
Marsan C. (2010), **«** Gérer et surmonter les conflits **»**. Edition Dunod. Nb de pages 288.
Medina and Alii. (2002), « Types of conflict and personal and organizational consequences ». In lS'h Annual Conference ofthe International Association for Conflict Management. Utah.
Paillé P. et A. Mucchielli (2003), « L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines », Armand Colin, Paris
Pichault F, Alsène E. (2007), « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel », Annales des Mines. Gérer et comprendre n°87,61-77
Schindler, M. , Eppler, M: (2003), « Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods and Success Factors »; International Journal of Project Management, 21, 2003: 219-228.
Urwick, L. (1943), « The Elements of Administration », New York: Harper & Row.
Wall, J. A., Jr., & Callister, R. R. (1995), « Conflict and its management». Journal of Management, 21, 515-558.

Bibliographie

Barki H., Hartwick J. (2004), « Conceptualizing the construct of interpersonal conflict», International Journal of Conflict Management , Vol. 15, Issue 3, p. 216-244.
Cormier S. (2004), « Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail ».Presse de l'université du Québec. 210 pages.
Cram, James A. et Richard K. MacWilliams. s.d.(2000), « The Cost of Conflict in the Workplace ». In Cramby River Consultants
Dana. (1990), « Comment passer du conflit à la coopération ». Montréal: Éditions Libre Expression.
De Dreu, Casten K. W et Annelies E. M. Vianen V. (2001), « Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams ». Journal of Organizational Behavior, vol 22, p.309-328.
Desreumaux A. (1998), « Théorie des organisations » Ed. Management, 1998, 218 p.
Giebels, E et Janseen O. (2004). « Conflict stress and reduced wellbeing at work: The buffering effect of third-palty help.» European Journal of Work and Organizational Psychology. vo1.14, no.2, p. 137-155.
Gulick L.H (1952), «Modern Management for the City of New York », New York.
Hellriegel D and Alii (1992), « Organizational Behavior ». Sixth edition. P162.
Henri Fayol, 1916, «Administration industrielle et générale », Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale, N° 10, 5-164, Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.
Keenan, A., and Newton, T. J. (1985), « Stressful events, stressors and psychological strain in young professional engineers ». Journal of Occupational Behavior, 6, 151–156.
Louis R. Pondy (2006), « Overview of organizational conflict: Concepts and models». Journal of organizational behavior. Volume13. 257-261.
Marsan C. (2010), **«** Gérer et surmonter les conflits **»**. Edition Dunod. Nb de pages 288.
Medina and Alii. (2002), « Types of conflict and personal and organizational consequences ». In lS'h Annual Conference ofthe International Association for Conflict Management. Utah.
Paillé P. et A. Mucchielli (2003), « L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines », Armand Colin, Paris
Pichault F, Alsène E. (2007), « La coordination au sein des organisations : éléments de recadrage conceptuel », Annales des Mines. Gérer et comprendre n°87,61-77
Pondy, Louis R. (1967), « Organizational Conflict: Concepts and Models». Administrative Science Quarterly, vol. 12, p. 296-320.
Schindler, M. , Eppler, M: (2003), « Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods and Success Factors »; International Journal of Project Management, 21, 2003: 219-228.
Urwick, L. (1943), « The Elements of Administration », New York: Harper & Row.
Wall, J. A., Jr., & Callister, R. R. (1995), « Conflict and its management». Journal of Management, 21, 515-558.

LEAN MANAGEMENT, APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET SANTE AU TRAVAIL : IMPACT ET CRITERES POUR UN AUDIT SOCIAL

Arnaud STIMEC
Professeur à l'Institut d'Etude Politiques de Rennes
Arnaud.stimec@sciencespo-rennes.fr

Introduction

La responsabilité environnementale et sociétale des entreprises (RSE) est souvent mise en tension avec le troisième pilier de la RSE, la dimension économique, notamment à travers des démarches visant à des gains de productivité. Parmi ces démarches, le lean management fait l'objet d'une diffusion considérable du fait de gains de performance désormais bien établis (Marodin, 2013 ; Fullerton, 2014). Issu de l'automobile à partir des pratiques de Toyota, le lean a été appliqué dans la plupart des champs industriels mais aussi dans des secteurs qui semblaient pouvoir y échapper : hôpitaux, activité bureautique. Si les gains de performance attendus sont généralement au rendez-vous, le lean fait l'objet d'une controverse quant à son impact social (Conti et al., 2006 ; Koukoulaki, 2014 ; Valeyre, 2006) ou environnemental.

Du côté des théoriciens du lean, est mise en avant la possibilité d'un travail qui, contrairement au taylorisme, est construit avec les opérateurs, favorisant une activité plus riche (Liker, 2012 ; Womack et Jones, 2009). Le lean défend par ailleurs un certain nombre de principes (chasse aux gâchis, proximité géographique avec les clients et les fournisseurs…) qui rejoignent ceux des défenseurs de l'environnement. D'un autre côté, sont pointés les effets d'intensification du travail, d'hypercontrôle et d'optimisation exacerbée (Bourgeois, 2010 et 2012) qui pourraient porter atteinte à la santé ou même à l'environnement.

La controverse est très forte et peut rendre difficile la prise de décision, notamment dans les espaces paritaires tels que le CHSCT, le Comité d'Entreprise (CE) et parfois les comités de direction. A tel point que nombre de grandes entreprises pratiqueent du lean sous couvert d'un système maison généralement appelé « *[nom de l'entreprise] production system* ». Toute forme d'audit social dans ce cadre peut ainsi être rendue difficile par les positions de principes, les partis-pris ou le flou des terminologie. Le risque est alors l'incapacité d'exercer avec efficacité et pertinence les responsabilités sociales ou environnementales associées.

Une manière de sortir de cette impasse est de remarquer que tant théoriciens du lean que ses critiques dénoncent le risque d'un lean qui serait une neo-taylorisation. De la littérature académique (par exemple Fullerton et al., 2014) comme de la littérature professionnelle émerge une distinction possible entre un lean outil et un lean système. Le lean outil consiste à importer des « bonnes pratiques » et à les mettre en œuvre telles qu'elles dans un autre cadre. Les gains de performance peuvent être rapides mais l'outil peut conduire à renforcer l'hétéronomie. Le lean système consiste à créer une dynamique qui permet d'inventer des « bonnes pratiques », notamment en s'appuyant sur une démarche centrale d'amélioration continue. En pratique, beaucoup d'entreprises tentent de mettre en place un lean système et finissent par renoncer, en aboutissant à un lean outil dont l'implémentation est plus simple et les effets productifs plus immédiats. C'est en particulier au niveau des dispositifs participatifs d'amélioration continue que les entreprises échouent, ne voient pas les bénéfices et finalement renoncent.

Différents travaux indiquent qu'un lean système permet mieux de préserver la santé des salariés tout en favorisant une performance économique meilleure (Longoni et al., 2013 ; Bertrand et Stimec, 2011). Ces travaux suggèrent que l'amélioration continue est un dispositif participatif clef permettant de prendre en charge tant les gâchis industriels qu'humains. A travers cette contribution et en nous appuyant sur une vaste enquête dédiée, nous souhaitons prendre au sérieux l'assertion de Liker (2012) indiquant que l'objet d'une lean est d'instaurer une dynamique d'apprentissage organisationnel. L'hypothèse que nous formulons est qu'un certain type de démarche d'amélioration continue est un outil concret permettant de

susciter l'apprentissage organisationnel au sein duquel les trois piliers de la RSE peuvent se conjuger. Mais à quelles conditions les ateliers d'amélioration continue suscitent-t-ils de l'apprentissage organisationnel, avec quels effets et comment les repérer ? L'ambition de cette communication est de contribuer à répondre à cette question en considérant qu'il y a là des éléments précieux pour toute démarche d'audit social d'une organisation pratiquant des démarches lean ou assimilées.

1. Du lean à l'apprentissage de nouvelles formes organisationnelles au niveau des groupes fonctionnels

Le lean et la santé au travail

La définition et la caractérisation du lean pose des difficultés importantes tant la diversité des pratiques constatables sur le terrain est grande (Beauvallet et Houy, 2009). En outre, les entreprises utilisent souvent d'autres nom que lean (souvent « [nom de l'entreprise] production system »). Les controverses sont nombreuses et tendent à montrer que l'on parle en fait de modèles différents (Lorino, 2014). S'agit-il d'une manière de nommer le toyotisme occidentalisé ou d'un concept spécifique ? S'agit-il d'une collection d'outils d'efficience productive ou d'une conception du rapport au travail ? S'agit-il in fine d'une forme de neo-taylorisme ou au contraire d'une manière d'y échapper ?

Si l'on peut constater des approches très variables, quels sont les piliers communs d'un lean qui ne serait pas simplement une taylorisation accrue ? De nombreux auteurs ont tenté d'identifier ces piliers au-delà des modèles conceptuels proposés par les hérauts du lean (Liker, 2009 ; Womack et Jones, 2006), avec une certaine convergence (Koukoulaki, 2014 ; Longoni et al., 2013 ; Lyonnet, 2010 ; Martinez-Jurado et al., 2014). Le lean se définit comme une démarche d'élimination des gaspillages, orientée processus et impliquant fortement les différents opérateurs. Le gaspillage est ce qui mobilise des ressources mais ne produit pas de valeur pour le client. Cela passe par des démarches simultanées de management de la qualité (en tant que processus), de juste à temps et d'amélioration continue. Les outils de management visuel, au plus près de l'atelier, ou de maintenance préventive font généralement partie du dispositif.

Il est difficile d'être plus précis sans risquer de se perdre dans la diversité des outils ou d'exposer en détail une certaine vision du travail (Lorino, 2014, notamment). Toutefois, il ressort de la littérature que la performance productive du lean implique une approche système cohérente (Fullerton et al., 2014). En ce qui concerne la santé, il apparaît que les approches partielles, centrées simplement sur les gains de productivité (réduction uniquement gâchis correspondant), se traduisent par une intensification du travail et une dégradation de la santé (Longoni et al., 2013 ; Koukoulaki, 2014 ; Bertrand et Stimec, 2011). En revanche, l'existence des dispositifs et pratiques ayant un effet modérateur (amélioration continue, management visuel, management participatif en général) peut conduire à compenser les effets potentiellement négatifs. Enfin, les approches de réduction des gaspillages ont des effets très variables selon qu'elles incluent ou non la perspective de la personne au travail, notamment dans la manière de considérer les *slacks* (Lorino, 2014). A ce titre, le lean peut aussi bien conduire à épargner aux opérateurs des tâches pénibles ou inutiles (sans valeur pour le client) que d'intensifier le travail en remplissant les temps morts ou inutiles.

C'est précisément dans les dispositifs participatifs que cette question peut être régulée ou au moins faire l'objet de remontées. Or, les démarches d'amélioration continue, et plus généralement de participation, posent des problèmes d'animation et de pérennité (Bertrand et Stimec, 2011) déjà identifiés lors des premières tentatives de transposition du toyotisme dans le cadre des cercles de qualité (Chevalier, 1987).

L'amélioration continue

L'amélioration continue se définit par une démarche de petits changements incrémentaux dans un processus productif (Bessant et Francis, 1999) dont l'objectif est d'améliorer la qualité, réduire les coûts ou assurer des meilleures conditions de travail. La caractéristique majeure des démarches d'amélioration continue est la forte implication des opérateurs concernés par le travail en question. La démarche peut intégrer des dispositifs classiques de suggestions, des dispositifs de management visuel et permettre à tout ou partie des opérateurs de consacrer une partie de leurs temps de travail à des Culture d'apprentissage de travail dédiés.

Ces démarches participatives ont toute en commun la confrontation à un effet lune de miel (Lawler et Mohrman, 1987 ; Chevalier, 1987) : après une phase d'enthousiasme plus ou moins partagé, le dispositif s'épuise et régresse. L'épuisement peut venir du management mais aussi des opérateurs. Les causes sont multiples (Garcia-Sabater et Marin-Garcia, 2011 ; Jurburg et al., 2015) : manque de formation, manque de reconnaissance, déclin marginal des gains obtenus, manque de valorisation des progrès peu quantifiables etc. Des facteurs de succès ont aussi été identifiés (Bessant et Francis, 1999) : implication du management, formation, information sur les décisions prise par la hiérarchie en lien avec les

propositions, formes de récompense ou reconnaissance. Un dispositif d'amélioration continue a besoin de temps pour franchir des stades de maturité (Bessant et Francis, 1999 ; Besser, 1996 ; Jurburg et al., 2015). Les dispositifs durables ont en commun la capacité à s'adapter en permanence, c'est-à-dire d'apprendre de la manière dont on peut apprendre, ce qui renvoie à la notion d'apprentissage organisationnel.

L'amélioration continue et l'apprentissage organisationnel au niveau des collectifs de travail

L'apprentissage organisationnel est une notion qui a été particulièrement mise en avant par Argyris (1976) puis Argyris et Schön (2001 pour une synthèse). Il s'agit d'un processus d'amélioration des performances dans la durée, mené par des collectifs se livrant à une démarche d'investigation de problèmes, tant sur les connaissances latentes que sur ce qu'incarne l'organisation. L'apprentissage touche aux théories d'action dans le cadre de l'organisation, professées ou d'usage, et peut renvoyer à des ajustements (apprentissage en simple boucle) ou à des remises en causes plus profondes, qui peuvent inclure la manière d'apprendre elle-même (apprentissage en double boucle). Il apparaît ici clairement que l'AC s'inscrivant dans une démarche lean outil ne peut prétendre qu'à des apprentissages en simple boucle tandis que l'AC dans le cadre d'une démarche lean système vise un apprentissage en double boucle (Hu et al., 2012)

Fortement associées dans la littérature managériale spécialisée (Liker, 2009), les questions d'amélioration continue et d'apprentissage organisationnel n'ont pas fait l'objet d'un nombre très important de publications académiques les articulant (Tortorella et Marodin, 2015). L'une des difficultés réside dans la mesure distincte de la démarche d'amélioration continue et de la capacité d'apprentissage organisationnelle. Hu et al. (2012) montrent la symétrie et les connexions entre les différents degrés d'apprentissage organisationnel repérés dans la littérature et les différents types de lean. Ils indiquent que l'amélioration continue (kaizen) est l'approche concrète outillée et potentiellement transposable qui manque souvent dans les travaux sur l'apprentissage organisationnel. L'amélioration continue se situe principalement au niveau groupe parmi les trois niveaux couramment répertoriés (individu, groupe, organisation) lorsqu'il est question d'appréhender l'apprentissage organisationnel. Parmi les différents types de groupes ou communautés identifiés (Peillon et al., 2006) le groupe fonctionnel est l'unité qui permet d'initier une dynamique d'apprentissage tout en restant pilotable par la direction.

Nous faisons l'hypothèse que la réussite de la démarche d'AC (créer une dynamique d'apprentissage effective) dépend de l'expérience antérieure du groupe et de la manière d'implémenter l'AC. Nous recherchons des alignements entre une démarche d'AC réussie, l'expérience antérieure et la manière d'implémenter l'AC. En outre, nous faisons l'hypothèse qu'un collectif qui vit une dynamique d'apprentissage collectif réussie est à la fois plus performant et en meilleure santé mentale.

2. Méthodologie

Notre question de recherche implique de pouvoir qualifier avec exigence un ensemble de processus et de vécus dont les outils quantitatifs permettent mal de rendre compte. Il y a notamment un écart très important entre le lean prescrit et le réel observable, notamment pour l'amélioration continue. Par ailleurs, un nombre limité d'études de cas pourrait ne pas rendre compte de la diversité, même dans le cadre d'une étude exploratoire. La recherche implique souvent une incompatibilité entre le nombre et la profondeur d'exploration. Nous tâchons de repousser autant que possible cette limite en procédant à une enquête approfondie comportant 9 études de cas, composées en tout de 21 ateliers de travail (et 22 équipes distinctes), se traduisant par des entretiens individuels ou en petits groupes avec 380 salariés. L'enquête a eu lieu entre 2012 et 2015[332]. Le tableau ci-après permet de situer les entreprises étudiées et les entretiens menés.

[332] Cette recherche a été financée par la DIRECCTE de Bretagne, avec la participation de la DIRECCTE des Pays de Loire, l'ARACT Bretagne, le cabinet Resecum et le cabinet Solutions Productives.

Entreprise	Activité	Nombre d'ateliers étudiés	Nombre de salariés du site	Nb de salariés des ateliers lean étudiés	Nb salariés interrogés en entretiens
1.TERRINE[333] (2 études de cas)	Industrie agro-alimentaire	5	558	264	97 (66+31)
2. APPAREIL	Fabrication électro-ménager	3 (4 après codage)	540	89	64
3. BARQUETTE	Industrie agro-alimentaire	4	192	87	30
4. POULET	Industrie agro-alimentaire	2	310	82	29
5. ROSETTE	Industrie agro-alimentaire	2	340	71	19
6. METALICA	Industrie de construction	2	2024	79	71
7. SABLE	Industrie mécanique	1	916	27	21
8. NEO	Industrie du meuble	1	140	100	20
9. ELECTRO	Electronique	1	411	28	29 (dont 10 de l'atelier)
TOTAL		21 (22 après codage)		827	380

Tableau 1 – Cas et entretiens

Notre propos approche s'inscrit dans la tradition des études qualitatives (Yin, 1994 ; Miles et Huberman, 2003 ; Glaser et Strauss, 2009/1967), en associant notamment les entretiens, l'observation, la collecte de données documentaires avec des restitutions auprès des collectifs étudiés. Nous sommes ainsi en mesure de nous assurer de la saturation des trajectoires et configurations observées. La triangulation des données est en outre complétée par la constitution d'un groupe expert. Le groupe expert comporte les deux chercheurs, deux consultants spécialisés en performance des organisations et ergonomie, deux consultants spécialisés en management et santé au travail, deux chargés de mission de l'ARACT, deux référents de la DIRECCTE Bretagne.
Nous sommes amenés à manier des concepts difficiles à objectiver : le type d'AC, la santé des travailleurs, la culture d'apprentissage d'un groupe et la performance des ateliers. Le groupe expert nous permet aussi de coter en intersubjectivité l'ensemble des données permettant de caractériser les ateliers : type de lean, santé, performance. Cela permet notamment de limiter le biais de perception sélective dans le cadre de l'analyse de contenu. La caractérisation du contexte (expérience antérieure), des dynamiques d'AC et des démarches d'implémentation s'est toutefois faite de manière distincte dans le cadre de l'analyse de contenu. Compte tenu du nombre d'ateliers étudiés, et pour ce qui concerne la question que nous traitons présentement, nous sommes amenés à rendre les données comparables en suivant une approche de type méthodologie mixte de recherche . Il s'agit de trouver un compromis entre la profondeur d'analyse et la recherche de récurrence.

3. Codage

Nous disposons de 21 ateliers qui ont été caractérisés en 22 groupes identifiables du point de vue de l'apprentissage collectif. Pour l'atelier 13, les différences de dynamique d'apprentissage entre l'équipe du matin et l'équipe de l'après-midi nous ont conduits à les considérer de manière distincte, quand bien même ils partagent le même outil de travail, mais appréhendés de manière très différente.
Afin de pouvoir exploiter les données volumineuses de l'ensemble des cas dans l'espace restreint d'un article, nous avons procédé à un codage pour chaque atelier à partir de dimensions pertinentes pour notre question de recherche : l'expérience et la culture d'apprentissage, la démarche d'amélioration continue (AC) mise en œuvre au sein de l'atelier, les effets de cette démarche. Les catégories ont été constituées à partir des témoignages et observations par allers et retours multiples jusqu'à obtenir des

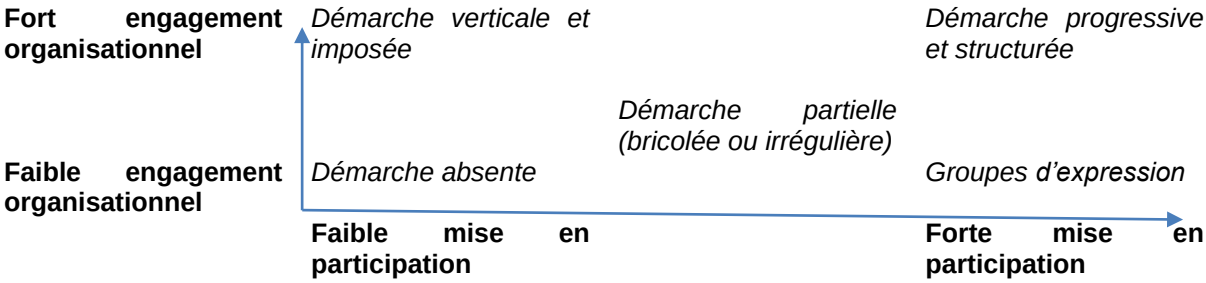
[333] Les noms ont été changés.

catégories suffisamment homogènes. Ces données sont reprises ensuite dans des tableaux par atelier et complétées par les indicateurs de maturité du lean, de la performance et de la santé au travail. La démarche d'AC sert ensuite de critère de classement en trois tableaux.

La démarche d'AC

La démarche d'AC désigne la manière dont le lean, en particulier l'amélioration continue est implémentée. La caractérisation de la démarche implique de croiser l'intention affichée (témoignages de la direction et des responsables lean, documents internes), l'observation de temps d'AC et le témoignage des opérateurs. A partir de l'analyse de contenu, deux dimensions ont été retenues comme permettant le mieux de situer la diversité des démarches (rejoignant les travaux de Netland et al., 2015) : l'engagement organisationnel et la mise en participation. L'engagement organisationnel fait référence non seulement à une volonté politique affichée et constatable mais aussi à la mise en œuvre d'une ingénierie construite (étapes, outils, indicateurs notamment). La mise en participation fait référence à l'implication affichée et constatable de tous les salariés et en particulier des opérateurs. Un engagement organisationnel et une mise en participation forte conduisent à une démarche progressive et structurée. Progressive car elle prend en compte les contributions des salariés, ce qui prend du temps et suppose des actions concrètes rendues possibles par l'engagement organisationnel. Structurée car elle équipe, régule et communique autour de la démarche. On aboutit pour le reste logiquement à des démarches verticales et imposées lorsque l'engagement est fort mais la mise en participation faible. Cette catégorie est à rapprocher de l'approche « bureau des méthodes » du taylorisme encore en vigueur ici ou là : la définition des standards et de procesus du travail est alors essentiellement pensée ailleurs. Nous avons qualifié de groupe d'expression, en reprenant le terme utilisé dans le cadre des lois Auroux, pour désigner des processus très participatif (au moins au début) mais qui ne sont pas accompagnés et suivi, du fait d'un engagement organisationnel insuffisant.

La démarche d'AC



L'effet collectif en terme d'AO et les obstacles éventuels

Nous souhaitons ici rendre compte de ce qui est observable en termes d'apprentissage organisationnel au niveau de l'équipe. Nous nous appuyons pour cela sur les échelles de Marsick et Watkins (2003) mais en l'utilisant comme grille d'analyse des contenus d'observation et d'entretiens. Ce sont les questions 20 à 25 qui mesurent l'AO au niveau de l'équipe. Parmi ces items, l'une mesure une pratique RH qui ne correspond pas à une interaction aisément observable au niveau des ateliers : la présence d'une base de données des compétences. Nous retenons toutefois les cinq autres dimensions : les flux de communication bi-directionnels, la disponibilité des informations pertinentes pour le travail, la formation, la mesure des écarts de performance (que l'on trouve notamment dans le management visuel, l'un des outils de l'AC) et le partage des enseignements tirés de l'expérience. L'AO d'équipe est codée 1 lorsque les entretiens et l'observation permettent de rendre compte de ces cinq dimensions et AO+ lorsque l'observation et les entretiens rendent compte d'une dynamique forte et AOlorsqu'elle est faible ou déclinante. L'absence de mention indique que les critères pour qualifiés une dynamique d'AO au niveau de l'équipe ne sont pas réunis.

Exemple de données ayant conduit à la cotation AO, atelier Poulet condi (5) :

Dimension	Observations et entretiens
les flux de communication bi-directionnels	1. Espace de management visuel rendant compte des plans d'action, du suivi des remontées des opérateurs, de la vie de l'atelier et de l'entreprise (photographié) 2. Exemple de verbatims extraits des entretiens : *« Chez moi, c'est une communication du matin au soir. Pour*

	moi l'écoute des gens c'est la réussite de tout » (chef d'atelier conditionnement) « *Aujourd'hui on a des fiches en T pour remonter les problèmes et derrière ils font un suivi* » (opérateur) « *La réunion Management Visuel permet de s'exprimer plus facilement* » (opérateur) « *Avant on n'osait pas dire ou c'était juste en parole mais rien derrière* » (opérateur)
La disponibilité des informations pertinentes pour le travail	Réunion quotidienne de prise de poste Système de suivi des flux Dispositif de formation sur le lieu de travail Réunion plus longue tous les 15 jours
La formation	Formation de l'encadrement (4 jours) et des opérateurs (1/2 journée)
La mesure des écarts de performance	Espace de management visuel rendant compte des performances de production, de la sécurité et de la qualité.
Le partage des enseignements tirés de l'expérience	Des documents d'analyse sur des thèmes particuliers sont affichés sur les tableaux de management visuel et discutés

Tableau 2 – Exemple de cotation de l'apprentissage organisationnel

A côté de la cotation, nous ajoutons éventuellement des facteurs particuliers qui sont associés à la dynamique d'AO observée, en particulier pour les cas d'échec.

Mentions complémentaires au codage	**Description**
Rejet	Les membres du groupe rejettent le dispositif et y participent de manière minimale
Retrait	Les membres du groupe participent de manière minimale mais sans rejet
Substitution processus formels / informels	Les membres du groupe participent au dispositif mais il y a des effets de substitution aux dépens des régulations informelles antérieures
Dynamique d'apprentissage reposant sur le manager [de proximité] (ou inversement dynamique d'apprentissage bloquée par le manager)	Les membres du groupe participent mais la dynamique repose sur le manager de proximité (pas de relai significatif, pas d'appui réel de l'ingénierie proposée)
Blocage suite à conflit d'équipe	Les conflits au sein de l'équipe bloquent le fonctionnement des démarches d'amélioration continue
Dynamique d'apprentissage reposant sur une culture métier	La dynamique d'apprentissage et de progrès observée repose sur la culture métier et la transmission entre pairs

Tableau 3 – Réaction des collectifs face à la démarche

Nous nous sommes aussi intéressés à un certain nombre d'antécédents constitutifs de la culture de chaque collectif de travail étudiés : expériences antérieures réussies ou non de participation, changement de manager, etc. Ces données ont été codées mais il est apparu que la progressivité de l'approche (c'est-à-dire la prise en compte de la culture et du contexte) était plus importante que ces antécédents. Par souci de parcimonie, cette catégorie a donc été supprimée.

La maturité du lean, la performance et la santé au travail

Evaluer objectivement, pour des entreprises et ateliers différents, la maturité du lean sous l'angle de l'amélioration continue, la performance et la santé est délicat. Tant la disponibilité des indicateurs, le mode de calcul que leur pertinence varient. Les données d'absentéisme, par exemple, outre qu'elles ne sont pas toujours conservées, sont souvent mal comptabilisées et peuvent avoir de nombreuses causes. En outre, d'autres indicateurs nécessitent d'être examinés conjointement (accidents du travail, maladies professionnelles, TMS etc.). Pour la performance, bien que des indicateurs tels que le TRS (taux de rendement synthétique) soient courants, ils ne sont pas toujours les plus révélateurs de la démarche collective et ne s'appliquent pas à tous les ateliers. Enfin, la caractérisation du lean ne fait l'objet d'aucun consensus malgré des travaux qui tentent d'intégrer la maturité du lean (Lyonnet et al., 2010, voir aussi Marodin, 2015 pour un inventaire). Notre parti pris est de nous concentrer sur la maturité de l'AC dans le

lean, qui au cœur de notre question de recherche et qui est le maillon faible de la transposition du modèle Toyota (Jurburg et al., 2015). Pour ce faire, nous avons établi une grille de maturité en cinq niveaux (tableau ci-dessous), qui prolonge celle de Beauvallet et Houy (2009) en accordant une place prépondérante à l'AC.

cotation	critères
1	Lean absent Le lean est essentiellement un prescrit inappliqué et l'amélioration continue ne fait pas partie de la démarche.
1,5	Lean outil Des outils lean sont utilisés pour améliorer les flux ou la qualité. Si elles sont prévues, les pratiques d'amélioration continue ne se traduisent pas dans les faits de manière régulière et les outils ou référentiels correspondant sont incomplets.
2	Lean complet passif A ce niveau, tous les piliers sont présents et les pratiques d'amélioration continue et de participation sont prévues. Ces pratiques reposent à ce stade sur le volontarisme de quelques acteurs sans que ni l'organisation ni les salariés n'en perçoivent pleinement des effets positifs. La satisfaction des salariés est mitigée en ce qui concerne le fonctionnement du dispositif, les retours ou les avancées.
2,5	Le lean complet dynamique On retrouve les caractéristiques d'un lean complet mais les pratiques d'amélioration continue sont dynamiques : régulières, suivies d'effets ou de retours perceptibles, satisfaisantes. La démarche permet d'aller au-delà d'ajustements limités et de remette en cause des décisions structurantes. *Exemple : Sable (2) a abandonné un investissement pourtant coûteux parce que les ateliers d'AC ont montré qu'il existait une solution meilleure.*
3	Lean réflexif Il s'agit d'un lean complet dynamique mais l'amélioration continue est en mesure de redéfinir l'amélioration continue elle-même, tous les outils associés et des choix organisationnels structurels avec un haut niveau de prise en compte / réactivité par la hiérarchie. *Exemple : Electro (1) a pu réajuster plusieurs fois le processus d'AC à partir des retours de ses salariés*

Tableau 4 Cotation de la maturité du lean (et de l'AC) par le groupe expert

Le groupe expert de 10 personnes décrit plus haut, s'est appuyé sur cette grille, fournie par les chercheurs, pour la cotation qui s'est faite par consensus ou à défaut par calcul de la moyenne. Ce même groupe a été sollicité à partir des données collectées (absentéisme, AT, MP, entretiens et observations) pour se prononcer sur la **santé** sur une échelle en cinq points (de 1 à 3 par demi-paliers). Le niveau 2 correspond à un niveau moyen, 1,5 signifie en dessous de la moyenne et 1, très en dessous de la moyenne. Enfin, la **performance** a été appréciée par ce même groupe en tenant compte des objectifs de l'entreprise (gains de productivités ou gains en qualité le plus souvent), du secteur et de l'évolution depuis la mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue. La grille en cinq demi-paliers est à lire comme pour la santé.

4. Résultats et analyse

Le classement par démarche réelle d'AC permet de faire émerger des tendances et des exceptions que nous tâcherons d'instruire. Nous avons scindé les ateliers en trois tableaux les classant par démarche puis effets. Nous commençons par les ateliers pour lesquels le constat général est celui d'un alignement fort entre la démarche d'AC et la maturité du lean.

TERRAIN / Atelier	Démarche d'AC	Lean	Effet collectif	Perf.	Santé
(1) Electro	Progressif et structuré +	3	AO +	2,6[334]	2,5
(2) Sable	Progressif et structuré +	2,5	AO +	2	2,5
(3) Appareil magasin	Progressif et structuré	2,5	AO	2,5	2,5
(4) Terrine fabrication moulage	Progressif et structuré	2,5	AO	3	2,5
(5) Poulet condi	Progressif et structuré	2,5	AO	1	2,5
(6) Terrine Condi LS	Progressif et structuré	2,5	AO Substitution processus formels / informels (et espace cloisonné)	3	2,5
(7)Barquette piéçage	Progressif et structuré	2,5	AO Dynamique d'apprentissage métier	2	3
(8) Barquette condi	Progressif et structuré	2	AO- déclinante – manque de prise en compte	2	1,5
(9 Terrine Fabrication salage	Progressif et structuré	2	AO- déclinante – déficit managérial de proximité	3	1,5
(10) Barquette f	Progressif et structuré	2,5	AO- Collectif en retrait pour raison de santé préalables au lean	3	1,5
(11) Barquette saucisserie	Progressif et structuré	2,5	Blocage suite conflit équipe	2,5	1
(12) Poulet abattoir	Progressif et structuré	1	Blocage suite conflit équipe	1	1

Onze des douze cas disposant d'une démarche progressive et structurée aboutissent à une cotation au moins égale à 2,5 de la démarche lean, traduisant une mise en œuvre effective de l'AC. Toutefois, seul sept des douze cas présentent un effet collectif réellement attendu d'apprentissage organisationnel (plus trois avec un effet partiel côté AO-). Ces ateliers se traduisent aussi par un état de santé au travail plus favorable que les autres, ce qui peut suggérer le fait qu'une démarche dynamique d'AC permet la prise en charge de problèmes opérationnels dont un certain nombre a un impact sur la santé.
Parmi ces sept cas, le cas 8 atteint les objectifs mais par un apprentissage reposant en partie sur le sentiment d'appartenance à un même métier (le métier de boucher et une certaine idée de la découpe). Le cas 6 rend compte d'un alignement satisfaisant mais avec un effet de substitution : l'ingénierie d'amélioration continue se substitue en partie aux processus informels. Les cas 8 et 9 correspondent à une configuration dont l'alignement n'a pu être tenu dans la durée, soit faute de prise en compte perçue suffisante (cas 8), soit du fait de dysfonctionnement du management de proximité (cas 9). Le cas 10 est une situation où la fragilité (santé) de l'équipe pousse au retrait mais où la dynamique engagée se traduit par l'amorce d'une démarche d'apprentissage relayée par le manager. Les deux derniers cas (11 et 12) montrent l'échec partiel (performance atteinte) ou complet du dispositif du fait de conflit d'équipes.
En examinant les démarches de type « vertical et imposé », et en partant de l'hypothèse qu'elles sont néfastes pour les salariés, nous allons pouvoir enrichir les constats.

TERRAIN / Atelier	Démarche d'AC	Lean / AC	Effet collectif	Perf.	Santé

[334] Un chiffre autre que 1…1,5…2…2,5….3 indique qu'il n'y avait pas consensus au sein du groupe expert et donc calcul d'une moyenne des estimations.

(13V) Appareil Takt équipe V	Vertical et imposé	2	AO Dynamique d'apprentissage reposant sur le manager	3	2
(13G) Appareil Takt équipe G	Vertical et imposé	2	Rejet	2,5	1
(15) Appareil OPF	Vertical et imposé	2	Rejet	2	1,5
(16) Rosette Boyauderie	Vertical et imposé	1,5	Rejet	2	1,5
(17) Metalica assemblage	Vertical et imposé	1,5	Rejet	2	2
(18) Metalica découpe	Vertical et imposé	1,5	Rejet	2,2	2
(19) Neo	Vertical et imposé	1,5	Professionnalisation sans dynamique d'apprentissage collectif	2,5	2

Le premier constat est que l'on n'atteint jamais un niveau supérieur à 2 d'AC. Or, le niveau 2 peut être atteint par une approche très volontariste de la direction mais sans appropriation collective. En outre, ce niveau 2 peine à se maintenir et les observations comme les entretiens rendent compte d'un déclin fréquent : la direction fini par abandonner des démarches qui ne suscitent pas l'adhésion et ne produisent pas grand-chose de visible. La performance y est globalement moins bonne que dans le tableau précédente mais parfois très bonne (cas 13V et 13G). Tandis que le management peut-être le maillon faible de la démarche d'AC, il peut aussi compenser en partie une démarche de type vertical et imposé. C'est ce que montre la comparaison entre le cas 13V et 13G qui sont deux équipes (matin et après-midi) d'une même ligne de production. L'équipe 13G applique le takt (une démarche courante du lean) à minima avec un impact santé significatif. L'équipe 13V se réapproprie la ligne et la manière de travailler sous l'impulsion du manager de proximité, atteignant des résultats meilleurs tant au niveau productivité que santé. Pour le reste, la démarche d'AC verticale et imposée produit systématiquement un rejet (cinq cas sur sept). Outre la compensation managériale (13V), nous avons rencontré un cas où la démarche verticale et imposée a des effets positifs (performance et santé sans rejet). Il s'agit d'une PME dont le fonctionnement est peu professionalisé et où l'approche lean, bien que principalement centrée sur l'application d'outils, produit plus de soulagement par la mise en ordre que de contraintes du point de vue des salariés.
Enfin, trois ateliers rendent compte d'autres démarches dont les effets sont insatisfaisants.

TERRAIN / Atelier	**Démarche d'AC**	**Lean / AC**	**Effet collectif**	**Perf.**	**Santé**
(20) Rosette Condi	Bricolée	1,5	Retrait	2	2
(21) Terrine prépa viande	Groupe d'expression	2	AOdéclinante (faute de prise en compte)	2	2
(22) Terrine condi knack	Groupe d'expression	1,5	AOdéclinante (faute de prise en compte)	2	1,5

La démarche bricolée renvoie à une ingénierie insuffisante, non conforme aux attentes des acteurs. Une première étape est bien acceptée par les salariés comme une expérimentation. L'insuffisance d'apprentissage des porteurs de l'AC conduit progressivement au retrait du processus : la salariés acceptent les erreurs de jeunesse mais pas leur répétition (manquements dans le suivi, flottements dans l'animation, irrégularités, manque de prise en compte ou d'explication etc.). La configuration « groupe d'expression » est une situation où les acteurs participent tout d'abord avec enthousiasme avant de se retirer progressivement parce que cela ne produit pas assez par rapport à leurs efforts. C'est une

configuration dont ont été victimes les cercles de qualité dans les années 80 (Chevalier, 1987). En l'occurrence, les salariés réalisent qu'un tri est fait entre ce qui contribue aux objectifs de production, souvent intégrés, et ce qui permet de mieux travailler, souvent écarté.

5. Les conditions d'un alignement entre démarche d'amélioration continue et apprentissage collectif

Les douze premiers cas permettent de proposer un premier ensemble de conditions nécessaires à la pleine réussite d'une démarche d'AC dans le lean. La démarche est progressive et structurée en tenant compte de l'expérience et du vécu du groupe. Elle est relayée par le manager de proximité et l'ensemble de la ligne hiérarchique (investissements ou décisions nécessaires : cas 5) sans privilégier les résultats productifs à court terme. Elle tâche de préserver les processus informels ou fondés sur des cultures métiers lorsqu'ils ne sont pas contradictoires avec la démarche. Enfin, elle s'inscrit auprès de collectifs qui ne sont pas confrontés à des conflits relationnels bloquants (Jehn et Mannix, 2001).

Les sept cas suivants montrent que des démarches d'amélioration continue s'inscrivant dans une « verticale et imposée » produisent du rejet, de moins bon résultats, de la frustration et davantage d'atteintes à la santé. Il est important de préciser que les temps participatifs peuvent dans ce cadre tout à fait avoir une forme en partie satisfaisante, se traduisant par une ouverture de la parole et même du dialogue. Toutefois, la réalité ou l'intention du système s'impose rapidement aux acteurs : les décisions sont prises ailleurs, les suggestions ne sont pas suivies, les outils lean implémentés ne sont pas des outils co-construits mais importés, et, la forme même des temps participatifs d'amélioration continue n'est pas discutable. L'impact du manager de proximité y reste très important et peut parfois permettre compenser ce cadre trop étroit, pouvant même aller jusqu'à faire vivre une démarche d'amélioration continue en dépit du système mis en place (cas 13V). Enfin se pose la question de la maturité des collectifs en rapport avec l'ambition du dispositif mis en place. Le dispositif peut être régressif, dans une entreprise qui a connu un niveau important de participation, produisant de la frustration (cas 15), ou des tentatives de dépassement (cas 13G : défensif et 13V : proactif). Il peut aussi être trop ambitieux compte tenu des habitudes et expériences des collectifs visés. Le mode vertical et imposé consiste parfois à pousser un dispositif qui aurait l'ambition d'être plus horizontal mais qui se heurte à de la défiance et au poids d'expériences antérieures (cas 17 et 18). C'est aussi pourquoi un mode vertical imposé peut aussi être source de progrès et satisfaction lorsque la priorité n'est pas la mise en discussion mais la mise en ordre (cas 19).

Les trois derniers cas conduisent à relever l'exigence vis-à-vis de l'ingénierie du processus qui ne saurait être durablement bricolée (cas 20) ou se limiter à un espace d'expression sans suite (cas 21 et 22), sous peine de contribuer à une désertion progressive, physique ou morale, des espaces participatifs d'AC.

Deux cas reposent fortement sur le manager direct (cas 3 et 13V), le premier se traduisant par une démarche véritablement organisationnelle, le second reposant sur le leadership. Dans les deux cas, la démarche est en partie découplée de la démarche organisationnelle globale de l'entreprise et peut à ce titre être fragile.

Conclusion

La question de l'audit social du lean management est importante car les grandes entreprises sont susceptibles d'exiger un audi de leurs sous-traitants. Les audits existants portent souvent sur l'utilisation d'outil plus que sur les enjeux sociaux pourtant essentiels dans la philosophie du lean (Liker, 2009 ; Womack and Jones, 2012).

Plusieurs points invitent pourtant à considérer la dimension sociale du lean avec attention. Premier point, le lean a beaucoup de points en commun avec d'autres démarches connexes qui font l'objet d'audit, en partie la norme iso9001 dont beaucoup de traits évoquent le lean (l'implication du personnel, l'amélioration continue etc.). Deuxième point, les questions de santé au travail ont pris depuis une dizaine d'année une importance accrue ce qui crée souvent un dilemme entre la performance économique et la performance sociale. Les organisations d'aujourd'hui ont besoin d'une double performance. Encore faut-il pouvoir repérer des pratiques différentes ayant des effets socialement spécifiques.

Nous estimons que notre apport est double. D'une part nous enrichissons la compréhension du lien entre lean, AO et santé. D'autre part, cette recherche permet de baliser le chemin complexe d'un audit social du lean en suggérant à partir de la recherche des critères mais aussi des catégories issues de l'analyse de contenus qui peuvent être valorisés en outils d'audit. Cet audit viserait tout d'abord à constater, selon

une démarche d'assurance classique, qu'un certain nombre de démarches sont prévues et que l'on trouve les traces de leur réalisation. Dans le cas du lean, il s'agit de vérifier que l'ensemble des piliers sont présents et en particulier la démarche d'amélioration continue. L'audit devrait aussi se donner les moyens de vérifier la régularité de l'AC, les effets de l'AC, la satisfaction des salariés. L'audit pourrait aussi s'intéresser aux relais décisionnels associés à l'AC sans lesquels la démarche est rapidement frustrante. Enfin, il serait pertinent de s'assurer que la valeur créée par l'AC fait l'objet d'une forme d'évaluation, importante pour que les décideurs persistent à allouer les moyens et le temps nécessaires à l'AC (ou décident d'en réorienter la portée).

Bibliographie

ARGYRIS C. (1976) Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, *Administrative Science Quarterly,* 21, pp.363-375.

ARGYRIS C. et SCHÖN D. (2001) *Apprentissage organisationnel : théorie, méthodes, pratiques*, Bruxelles, De Boeck.

BERTRAND T. et STIMEC A. (2011) « Voyage en pays de lean management », *Revue Française de Gestion*, 214, pp.127-144.

BESSANT J. et FRANCIS D., (1999) "Developing strategic continuous improvement capability", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19-11, pp.1106-1119

BEAUVALLET G. et HOUY T. (2009) « L'adoption des pratiques de gestion lean », *Revue française de gestion*, (7), 83-106.

BOURGEOIS F. et GONON O. (2010) « Le lean et l'activité humaine. Quel positionnement de l'ergonomie, convoquée par cette nouvelle doctrine de l'efficacité? », *Activités*, 7 (1), pp.136-142.

BOURGEOIS F. (2012) « Que fait l'ergonomie que le lean ne sait/ne veut pas voir? », *Activités*, *9*(9-2).

CHEVALIER F. (1987) « Les cercles de qualité à bout de souffle? », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin.

CONTI R., ANGELIS, J., COOPER, C., FARAGHER, B. et GILL, C. (2006) "The effects of lean production on worker job stress", *International journal of operations & production management*, *26*(9), pp.1013-1038.

FULLERTON R. R., KENNEDY F. A. et WIDENER, S. K. (2014) "Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices", *Journal of Operations Management*, *32*(7), pp.414-428.

GARCIA-SABATER, J.J. et MARIN-GARCIA, J.A. (2011) "Can we still talk about continuous improvement? Rethinking enablers and inhibitors for successful implementation", *International. Journal of Technology Management*, Vol. 55, Nos. 1/2, pp.28–42.

GLASER, B. G., & STRAUSS, A. L. (2009/1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research,* Herndon (USA), Transaction Publishers.

HU Q, WILLIAMS S., FOUND P., MASON R. and EVANS B. (2012) "Learning and Continuous Improvement, Is there a link ?", Cardiff : *British Academy of Management*.

JEHN K. A. et MANNIX, E. A. (2001) "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of management journal*, *44*(2), pp.238-251.

JURBURG D., VILES E., JACA C. et TANCO M. (2015) "Why are companies still struggling to reach higher continuous improvement maturity levels? Empirical evidence from high performance companies", *The TQM Journal*, Vol. 27-3, pp. 316 – 327.

KOUKOULAKI T. (2014) "The impact of lean production on musculoskeletal and psychological risks : an examination of sociotechnical trends over 20 years", *Applied Ergonomics*, 45, pp.198-212.

LAWLER E.E. et MOHRMAN S. (1987) "Quality Circles : After the Honeymoon", *Organizational Dynamics*, march.

LIKER, J. (2012) *Le modèle Toyota, 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise.* Paris, Pearson.

LONGONI A. (2013) "When does lean hurt ? – An exploration of lean practices and worker health and safety outcomes", *International Journal of Production Research*, 51-11, pp.3300-3320.

LORINO, P. (2014) « Performance Management: The strange history of Lean, *Management Accounting Research Group Conference,* Birmingham: Aston Business school.

LYONNET B., PILLET M., et PRALUS M. (2010) "Lean manufacturing in the screw cutting sector: assessment of maturity level", *International Journal of Rapid Manufacturing*, *1*(3), pp.256-277.

MARIN-GARCIA J.A., PARDO DEL VAL M. et MARTIN T.B. (2008) "Longitudinal Study of the Results of Continuous Improvement in an Industrial Company", *Team Performance Management*, vol.14-1/2.

MARODIN G. et SAURIN T. (2013) "Implementing lean production: research areas and future opportunities"; *International Journal of Production Research*, 51(22), pp.6663–6680.

MARSICK V. J. et WATKINS K. E. (2003) “Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire”, *Advances in developing human resources*, *5*(2), pp.132-151.
MARTINEZ-JURADO P.J. et MOYANO-FUENTES J. (2014) “Lean management, Supply-chain and Sustainability”, *Journal of Cleaner Production*, 85, pp.134-150.
MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.
NETLAND, T. H., SCHLOETZER, J. D. et FERDOWS, K. (2015) “Implementing corporate lean programs: the effect of management control practices”, *Journal of Operations Management*, *36*, pp.90-102.
PEILLON S., BOUCHER X. et JAKUBOWICZ C. (2006) « Du concept de communauté à celui de « ba » Le groupe comme dispositif d'innovation », *Revue française de gestion* 2006/4 (163), p.73-90.
TORTORELLA, G. L., MARODIN, G. A., MIORANDO, R., & SEIDEL, A. (2015) “The impact of contextual variables on learning organization in firms that are implementing lean: a study in Southern Brazil”, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, *78*(9-12), pp.1879-1892.
VALEYRE A. (2006) « Conditions de travail et santé des salariés de l'union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation *», Centre d'études de l'emploi* n° 73.
WOMACK J. et JONES D. (2009) *Système lean, Penser l'entreprise au plus juste, Paris,* Pearson, 2ème édition.
YIN R. (1994) *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, Sage.

L'IMPACT DU COMPORTEMENT ETHIQUE DU MANAGER SUR L'ENGAGEMENT AFFECTIF DES COLLABORATEURS DANS LE CAS DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU MAROC : QUEL ROLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Abdelali TAZI
Doctotant
Académie des sciences de management – Paris
a.tazi.anapec@gmail.com

Résumé
Le projet de cette communication est d'étudier comment le comportement éthique du manager public peut-il influencer sur l'engagement affectif de ses collaborateurs ? Pour répondre à cette question de recherche, nous nous intéressons aux pratiques de la justice organisationnelle comme un déterminant majeur et multi-focus des évaluations de l'éthique managériale et des perceptions des sentiments d'engagement organisationnel. Pour cela, ce que l'on cherche alors à décrire ce sont les effets médiateurs des trois dimensions de la justice organisationnelle sur la relation entre le sens éthique dans les décisions des managers et l'engagement affectif des collaborateurs. Les résultats obtenus indiquent globalement, que le comportement éthique du manager public explique significativement et positivement l'engagement affectif des collaborateurs à travers les pratiques de la justice organisationnelle. Ainsi ces mêmes résultats indiquent que **la justice distributive est la seule dimension qui transmet intégralement l'impact du comportement éthique du manager public sur l'engagement affectif des collaborateurs** et elle constitue selon les répondants, le meilleur levier d'évaluation de la compétence éthique du manager public pour atteindre un bon niveau de bien-être et d'engagement affectif.

Mots clés : Éthique, Comportement éthique, engagement affectif des collaborateurs, Justice organisationnel

Abstract
The project of this communication is to study how the ethical behavior of the public manager can influence the affective commitment of his collaborators? To answer this research question, we focus on organizational justice practices as a major determinant and multi-focus of evaluations of managerial ethics and perceptions of feelings of organizational commitment. By clarifying the modes of production of justice and its mediating role in the exchange relationship between the manager and the collaborators, we propose to approach the ethical choice from the organizational point of view. For this purpose, what is sought to be described is the mediating effects of the three dimensions of organizational justice on the relationship between the ethical sense in the decisions of managers and the affective commitment of the collaborators. In this managerial problem, the study we carried out among 125 employees of a Moroccan public company is rich in information. The results obtained indicate overall that the ethical behavior of the public manager explains significantly and positively the affective commitment of collaborators through the

practices of organizational justice. Thus, the same results indicate **that distributive justice is the only dimension that fully transmits the impact of the ethical behavior of the public manager on the affective commitment of the collaborators and constitutes, according to the respondents, the best lever of evaluation of the ethical competence of the Public manager to achieve a good level of well-being and emotional commitment**. Conversely, a public manager with a low perception of his ethics in his personal abilities and professional practice is a perfect illustration of the emotional disengagement of his own collaborators.

Keywords: Ethics, Ethical Behavior, Emotional commitment of employees, Organizational justice.

Le thème de l'éthique publique et de l'engagement organisationnel en général est devenu très tendance : apurés des managers et au sein des entreprises publiques, auprès des pouvoirs publics et des législateurs, mais également auprès des collaborateurs. La notion de l'éthique publique vient s'ajouter à de nombreux autres concepts (moral, mœurs, loi, déontologie…) comme des notions et outils reliés aux principaux modes de régulation dans les comportements, les actes et modes opératoires du manager public. Le manager public, à tous les niveaux (supports et fonctionnels), est souvent ficelé par des budgets réduits avec des objectifs élevés de performance, il prend tous les jours des décisions et devient le plus souvent un instrument nécessaire à l'atteinte des objectifs contractualisés. Il est plutôt au service de la direction qu'à ses collaborateurs. De ce fait, il accorde de moins en moins de place à l'attention de la déférence humaine dans son acte de management et dans ses relations interactionnelles. Sa manière d'agir et son mode de régulation de son comportement autorégulatoire (Brabant, Louise, 2007, p 173.) peuvent avoir des conséquences négatives sur l'engagement affectif de ses collaborateurs en étant des personnes concernées par ces outils, par ses décisions et par ses répercussions.
À cet instar, la théorie de l'échange social de Blau (1964) stipule que les relations sociales sont maintenues lorsque les individus ressentent que cette relation comporte plus d'aspects positifs que négatifs, ou plus de récompenses que de coûts. L'un des aspects fondamentaux de cette théorie est la réciprocité. Aussi, l'émergence de la théorie de la justice organisationnelle fait également écho à l'évaluation de l'éthique publique « *la perception d'une justice favorise des réactions émotionnelles et affectives positives envers l'organisation telles que la performance au travail, ainsi que des comportements de citoyenneté organisationnelle. En revanche, la perception d'une injustice peut déclencher des comportements sources de coûts pour l'entreprise. La justice occupe dès lors une place importante et devient un concept central dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines ».* Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti, Abdelaziz Swalhi, Revue de management et avenir 2008/4 n° 18 | page 18.
Les collaborateurs d'aujourd'hui, refusant de développer leur engagement sur la base d'une confiance aveugle**,** ils préfèrent utiliser l'information issue de leurs perceptions de justice organisationnelle afin de juger si leurs managers publics respectent ou non la norme de réciprocité et s'ils expriment dans leur acte de management le reflet d'une réelle volonté à répondre à la question comment agir au mieux pour engager le plus ? C'est pourquoi l'évaluation du comportement éthique du manager public est mise en pratique dans le cas de notre recherche, par le rôle médiateur de la justice organisationnel que les collaborateurs ressentent à travers la manière dont les décisions du manager public sont exécutées (justice procédurale) et la façon dont les rétributions sont réparties (justice procédurale), ainsi que la qualité du traitement interactionnel reçu (justice interactionnelle).
Pour répondre à toutes ces questions de recherche et faisant référence à la revue de la littérature relative aux trois concepts de la recherche (comportement éthique, justice organisationnelle et engagement organisationnel affectif des collaborateurs) et les relations supposées entre eux. Nous avons conçu, notre modèle et hypothèses de recherche et nous avons présenté la méthodologie de recherche adoptée avec l'analyse des résultats et la proposition des principales recommandations managériales.

1. Problématique de la recherche

Devant ce double questionnement sur les normes formelles et informelles, entre l'éthique individuelle du manager et l'éthique de l'entreprise et entre les rôles du droit et de la loi, plus personne ne se reconnaît devant le degré de responsabilité qu'il doit assumer. D'ailleurs, il est étonnant de constater devant les scandales éthiques que connaissent certaines entreprises publiques au Maroc, ni le droit ni cette morale du service public ne parviennent seuls à incarner les dérives de comportement de certains managers publics ou expliquer le désengagement de plusieurs collaborateurs.
Aussi, les changements imposés ces dernières années, à la fois aux managers publics et aux collaborateurs, créent, selon plusieurs chercheurs, un phénomène d'hybridation entre théorie et pratique

et par conséquent des dilemmes apparaissent quotidiennement dans la relation d'échange entre manager public et collaborateurs.

D'un côté, le phénomène de désengagement des collaborateurs prend des proportions de plus en plus alarmantes et silencieuses. Continuer à ignorer les raisons de cette passivité des équipes internes serait une grave erreur qualitative et morale de la part du manager public et il est très coûteux à l'image du manager et à la performance globale de l'entreprise publique.

De l'autre côté, il est important de prendre aussi en considération les conditions dans lesquelles se trouve le manager public, souvent au centre de ce faible couplage entre sa responsabilité économique et sa responsabilité morale, entre son éthique personnelle et l'éthique professionnelle de son entreprise et entre les principes théoriques et les aléas de la pratique de tous les jours. Lui-même n'est pas en situation apprenante. Généralement, qu'il continue à agir dans un contexte aussi complexe, évolutif, secoué par la crise de sens. C'est ce qui peut amener à des dérives de comportements de la part de certains managers publics dont les effets pervers pourraient avoir une portée considérable sur l'engagement affectif et émotionnel des collaborateurs.

C'est à ces niveaux que la majorité des dilemmes et problèmes éthiques se posent le plus. *«Les problèmes éthiques internes peuvent être dus à un manque d'information, à une incohérence des règles et des procédures organisationnelles, à une divergence entre la vision de l'employé et celle de l'entreprise de ce qui est éthique et de ce qui ne l'est pas»* (Buckley et al., 2001).

Plus précisément, nous cherchons à savoir dans quelle mesure le comportement éthique du manager public influence positivement ou négativement sur l'engagement affectif des collaborateurs ? Pour expliquer cette relation de cause à effet et pour comprendre les raisons de désengagement ou d'engagement des collaborateurs dans le cas des entreprises publiques Marocaines, nous avons choisi l'étude des perceptions que se font les collaborateurs de la justice organisationnelle comme une variable médiatrice et comme un fort antécédent à l'engagement affectif.

2. Fondements théoriques et liens entre les variables de la recherche et les hypothèses retenues

Une multitude de travaux se sont intéressés ces dernières années à la compréhension de l'éthique dans les entreprises privées et publiques, au développement de la justice organisationnelle et au renforcement de l'engagement organisationnel.

2.1. Le comportement éthique du management public (variable indépendante)

Selon (MERCIER, 2002, p.34), « *l'éthique regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. Elle est recherche identitaire et a pour ambition de distinguer, par une réflexion personnelle, la bonne et la mauvaise façon d'agir,* ». Pour L'OCDE, l'éthique est un système de règles qui traduit l'ethos de l'administration publique dans la pratique quotidienne. En fonction de la législation et de la tradition administrative, ces règles font partie intégrante d'une culture d'entreprise implicite ou d'un cadre juridique bien défini. Dès lors, l'éthique dans la fonction publique comme la performance se décline sur au moins deux niveaux, allant du niveau collectif (l'État d'une part, l'administration de l'autre) au niveau individuel (le manager public d'une part, le citoyen ou le collaborateur de l'autre part). Il serait donc trompeur de penser que l'éthique publique est éloignée de la réalité politique ou managériale. Bien au contraire, ces normes suprêmes, principes directeurs et autres valeurs incarnées, se révèlent essentielles pour assurer la pérennité du contrat social à la base de toute société. (Source : https://evaluationdeprojet.wordpress.com/tag/legitimite-de-laction-publique/.).

Dans le domaine de la gestion, on parle actuellement d'une éthique des affaires et dans la gestion publique on parle de l'éthique appliquée ou de l'éthique publique. Cette préoccupation éthique dans les entreprises publiques s'explique par la recherche d'une cohérence interne à fin de redonner de la force à la culture d'intérêt général de l'entreprise publique qui s'est essoufflée par la nouvelle gestion publique basée sur la performance. Le facteur humain et le retour à l'éthique publique sont repris en compte pour un meilleur engagement organisationnel des collaborateurs.

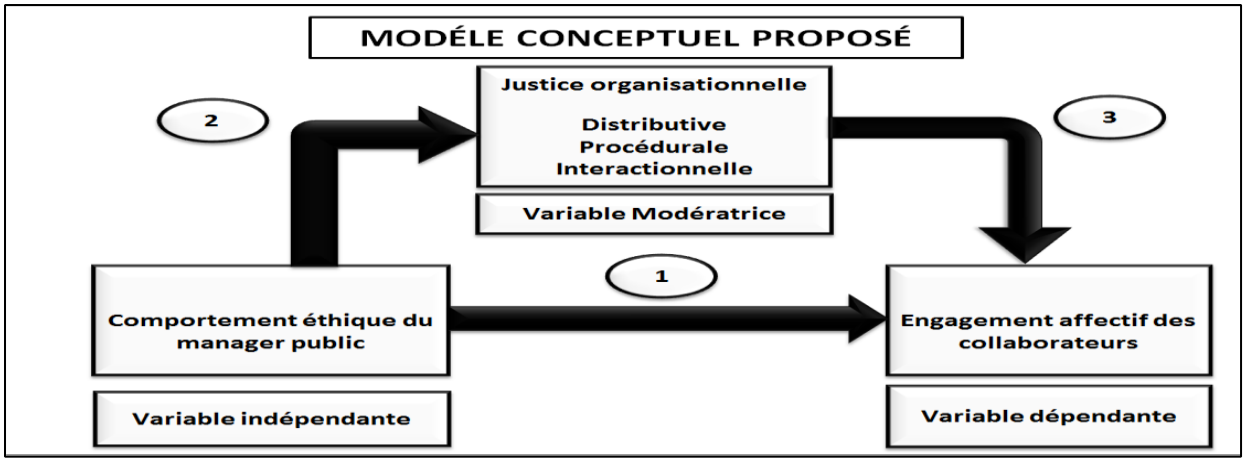
2.2. La justice organisationnelle (variable médiatrice)

Née de la théorie de l'équité, la justice organisationnelle est couramment utilisée dans les sciences de l'administration. Elle fait référence aux règles et normes sociales qui régissent l'entreprise au plan : « *de la distribution des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution (justice procédurale) et des relations interpersonnelles (justice interactionnelle*).Le rôle de la valeur des rétributions sur les perceptions de justice peut notamment

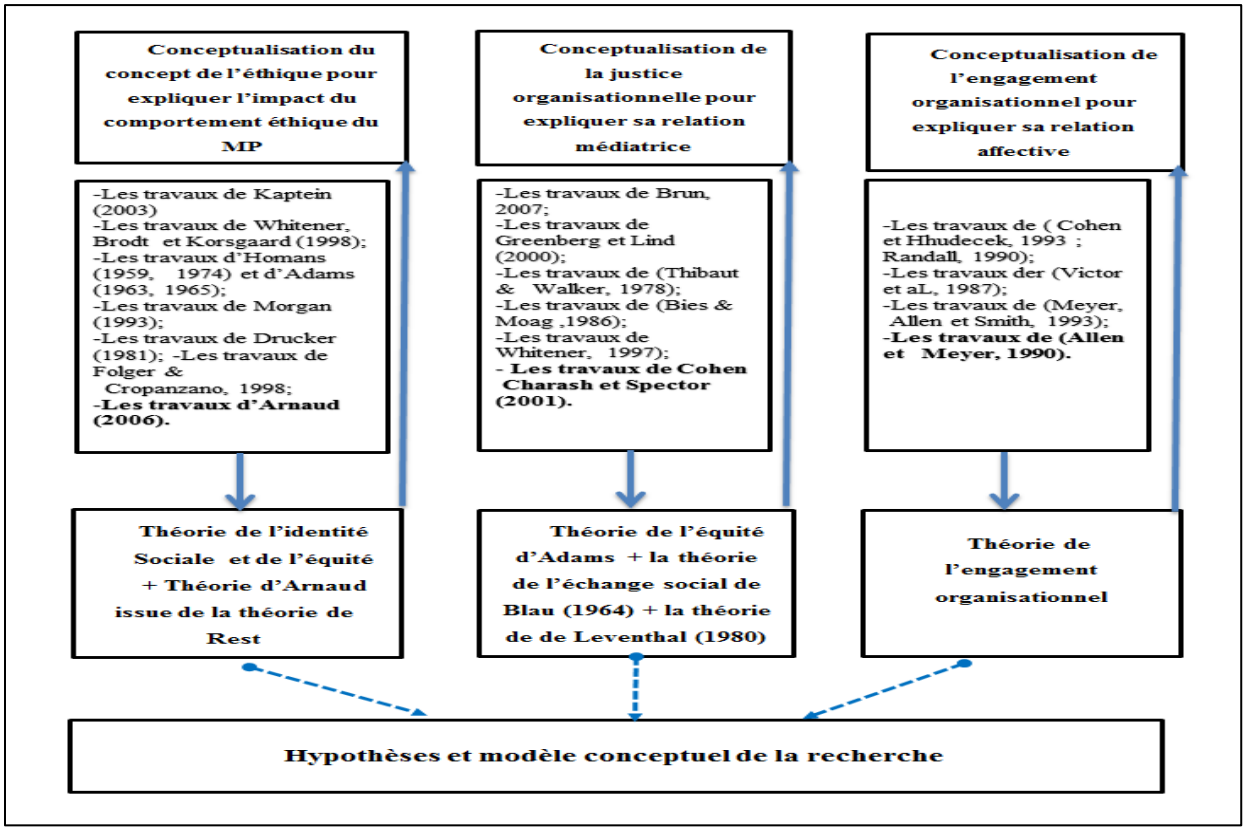
s'expliquer à travers le biais égocentrique où *« les individus pensent que les modes d'allocations qui leur sont alloués sont les plus bénéfiques et les plus justes »* (Greenberg, 2001, p.151).
Par conséquent, dans cette recherche, l'expression justice organisationnelle renvoie à vérifier la perception de l'éthique de la relation du manager public dans sa pratique managériale et aux perceptions de justice de la part des collaborateurs. Elle est appréhendée dans la littérature comme un important antécédent de l'implication et de la satisfaction au travail (Igalens et Roussel, 1999; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Meyer et al., 2002) et puisque la dimension affective de l'engagement organisationnel demeure fortement imbriquée à la dimension morale, nous avons cherché à déterminer dans quelle mesure le comportement éthique du manager public conceptualisé par la justice organisationnelle, pouvait influencer l'engagement affectif des collaborateurs.

2.3. L'engagement organisationnel affectif (variable dépendante explicative)

L'approche dominante de l'engagement organisationnel est celle développée par Meyer et Allen (1997). Le modèle tridimensionnel qu'ils ont développé a donné lieu à de nombreuses validations (Dunham, Grube et Castaneda, 1994; Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994; Ko, Priee et Mueller, 1997; Meyer, Allen et Smith, 1993; Stanley, Meyer, Topolnysky et Herscovitch, 1999) et semble actuellement s'imposer comme la conceptualisation la plus complète de ce construit. Meyer et Allen définissent engagement *comme « [...] a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization»* (Meyer et Allen, 1991, p.67). Pour ces auteurs, l'engagement est un construit multidimensionnel à trois composantes: une composante *« affective »,* une composante *« de continuation »* et une composante *« normative ».* Selon la littérature, l'engagement affectif favoriserait les attitudes et les comportements positifs au travail. Les résultats des études empiriques de Romzek (1990) et Liou et Nyhan (1994) dénotent l'importance de développer l'engagement affectif (plutôt que de continuation) dans les organisations de secteur public. Ils considèrent l'engagement affectif comme un levier de motivation trop souvent négligé dans ce type d'organisation. En somme, les résultats des recherches empiriques suggèrent que l'engagement affectif constitue une variable importante et nécessaire, tant pour l'organisation que pour les employés qui la composent, dans la prédiction des comportements et des attitudes qui leurs sont favorables.
Le modèle proposé et le cadre théorique mobilisé dans cette recherche sont résumés successivement dans les deux schémas suivants :



Le cadre théorique mobilisé



3. Hypothèses de recherche et méthodologie

Comme nous avons assisté, au cours des dernières années, à la montée du managérialisme dans l'univers du secteur public (Mintzberg, 1989 ; Chanlat, 1998). Il est évident que cette tendance a conduit les managers publics d'assumer des nouveaux rôles, de se heurter à de nouvelles dilemmes éthiques dans l'exercice de leurs fonctions et par conséquent par leurs nouvelles pratiques, ils exercent de profondes influences sur l'engagement affectif de leurs collaborateurs. Cela témoigne de l'existence d'un malaise affectant leurs relations d'échange, et dénote d'un côté, de l'existence d'une multitude de dysfonctionnements entachant l'image de marque du manager public rendue synonyme de la non-éthique, de rigidité, de lenteur et de bureaucratie et de l'autre côté, d'un sentiment de désengagement des collaborateurs et ce malgré les importantes mesures de moralisation et d'améliorations introduites ces dernières années aussi bien au niveau structurel que technique et infrastructurel.

Par conséquent, on peut supposer, selon la théorie de l'identité sociale, que des managers publics reconnus comme étant empathiques et ayant un souci particulier pour autrui dans leur prise de décision et l'adoption de conduites éthiques pourraient compter sur des employés davantage engagés affectivement. D'autres chercheurs comme Chanlat et Bédard (1990), soulignent l'importance des qualités humaines dont font preuve les responsables, contribuant ainsi à créer un style de gestion, un climat de travail et une éthique favorables au dialogue et à la confiance. Ces modes de management réussissent à offrir une ambiance de travail où règnent la confiance et la liberté de parole et est source d'une meilleure efficacité de la part des salariés, plus d'engagement, moins de démissions, etc. (Aktouf, 1990).

Après l'analyse de la littérature consacrée aux trois concepts mobilisés par cette recherche, nous cherchons à vérifier neuf hypothèses qui expliquent une relation directe et significative entre les variables de la recherche (H1, H2, H2-1, H2-2, H2-3, H3, H3-1, H3-2 et H3-3) et trois hypothèses qui expliquent le rôle médiateur de la justice organisationnelle dans la relation entre le comportement éthique du manager public et l'engagement affectif des collaborateurs (H4,H5 et H6).

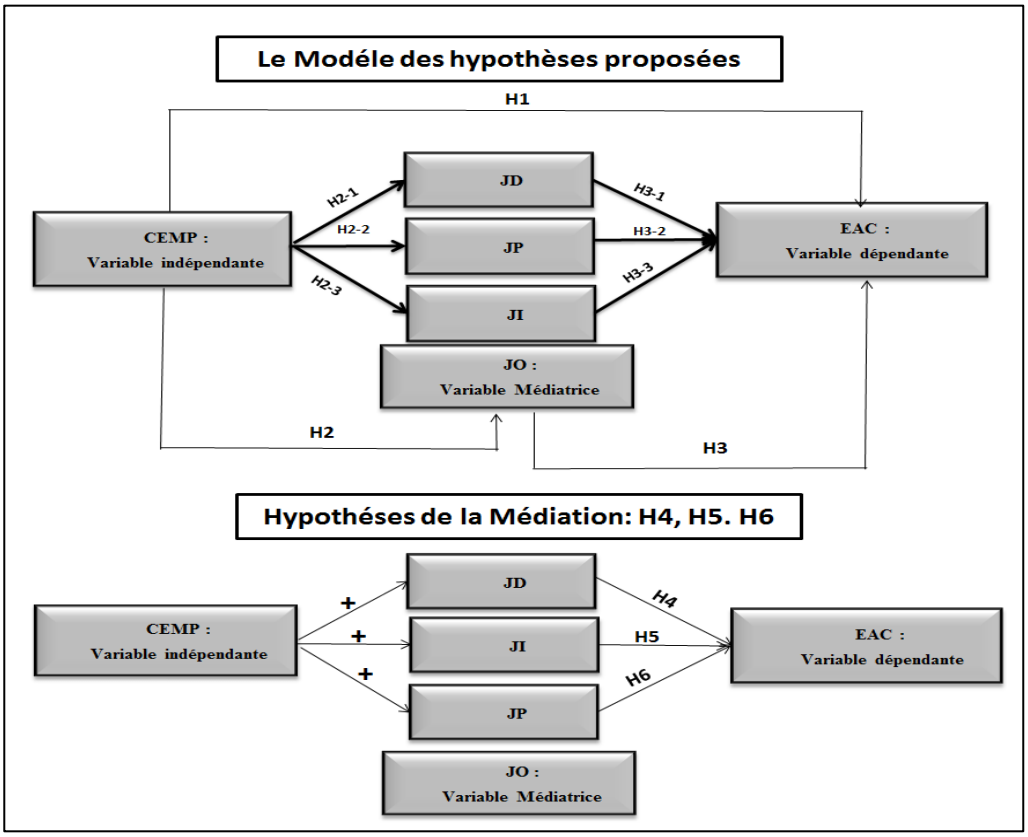
3.1. Les hypothèses qui vérifient les liens de causalité directes entre les trois principales variables de la recherche

H1 : Le comportement éthique du manager public améliore et explique significativement l'engagement affectif des collaborateurs.

H2 : La perception favorable du comportement éthique du manager public affecte positivement la perception de justice organisationnelle chez les collaborateurs.
H2-1: Plus le comportement du manager public est éthique, plus ses répercussions sur les collaborateurs entrainent au niveau de la perception de justice distributive une influence significative.
H2-2 : Plus le comportement du manager public, est éthique, plus il favorise la perception positive de la justice procédurale chez les collaborateurs.
H2-3 : Plus le comportement du manager public est éthique, plus il influence positivement la perception positive de justice interactionnelle chez les collaborateurs.
H3 : La perception de justice organisationnelle a une influence significative et positive sur l'engagement affectif des collaborateurs.
H3-1: Les perceptions de justice distributive dans le comportement éthique du manager public influencent positivement et significativement l'engagement organisationnel affectif des collaborateurs.
H3-2: La justice procédurale dans la pratique et le comportement éthique du manager public est la forme de justice dont l'effet est positif et de force forte à modérée sur l'engagement affectif des collaborateurs.
H3-3 : La justice interactionnelle contribue le plus fortement à influencer l'engagement affectif des collaborateurs. Plus la justice interactionnelle dans le comportement éthique du manager public est élevée, plus le niveau d'engagement affectif des collaborateurs est important.

3.2. Les hypothèses qui vérifient la relation de médiation de la justice organisationnelle dans la relation avec le comportement éthique du manager public et l'engagement affectif des collaborateurs

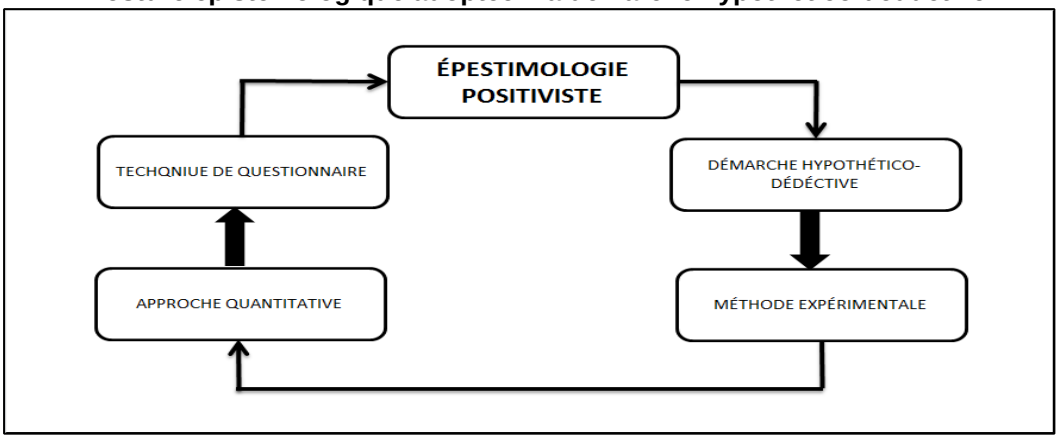
Les hypothèses H4, H5 et H6 vont chercher à expliquer comment ou pourquoi les effets de la justice organisationnelle apparaissent dans la relation entre le comportement éthique du manager public et l'engagement affectif des collaborateurs. Les effets des dimensions de la perception de la justice organisationnelle (JD, JI et JP) sont très utiles pour analyser l'impact du CEMP sur les perceptions, les attitudes de l'EAC comme précisé selon le modèle de Baron et Kenny (1986).
H4 : Le CEMP et l'EAC sont parfaitement associés par l'effet médiateur de la justice distributive,
H5 : La justice procédurale exerce **un effet médiateur partiel** sur la relation entre le CEMP et l'EAC,
H6 : La justice interactionnelle exerce **un effet médiateur absent** sur la relation entre le CEMP et l'EAC.
Nous posons alors l'ensemble des hypothèses de la recherche que nous résumons dans la figure suivante :



3.3. Posture épistémologique

Pour s'intéresser à l'étude de la relation d'impact du comportement éthique que le manager public entretient avec ses collaborateurs, nous avons adopté **une démarche hypothético-déductive** qui s'aligne avec l'approche positiviste et qui se base sur une formulation des hypothèses à partir de la théorie que le chercheur vérifie dans son terrain. En effet, nous avons déterminé les énoncés de nos hypothèses, à partir des constats théoriques, que nous avons testé et confronté au terrain et au contexte de recherche.

Posture épistémologique adoptée : la démarche hypothético-déductive



4. Approche quantitative

Pour nous lancer dans le terrain de recherche, l'étude s'appuie sur une approche quantitative. Le choix d'une enquête par questionnaire web est dû à la nature des concepts étudiés et à la volonté d'interroger un grand nombre de collaborateurs concernés par la recherche.

4.1. Échantillon de l'étude empirique

La population concernée par notre étude est constituées des collaborateurs travaillant dans une entreprise publique de services au Maroc. Construire un échantillon représentatif des cadres de cette entreprise étant très recherché, Pour cela nous avons opté pour un échantillon qui représente presque le 1/3 de collaborateurs en accordant un poids important à son capital humain opérationnel qui participe grandement à améliorer sa performance et sa productivité.

La technique de questionnaire que nous avons adopté est celle de Google formulaires (GOOGLE FORM), elle est en ligne, simple et rapide. Et offre un arsenal de fonctionnalités assurant réactivité, anonymat et professionnalisme dans un temps record avec un retour de réponses instantané. Le questionnaire a été administré à **125** cadres, soit **30%** de l'effectif global des collaborateurs de cette entreprise.

4.2. Échelles de mesure mobilisées

Dans notre questionnaire se trouve trois échelles de mesure. Parmi ces échelles, une échelle pour mesurer le comportement éthique du manager selon la version française du questionnaire élaboré par Arnaud (2006), appelé *le « Ethical Climate Index ».* Une autre échelle pour mesurer la perception de la justice organisationnelle selon le modèle adapté et utilisé par Moorman (1991) et une échelle pour mesurer l'engagement organisationnel affectif selon la version française de 1'«Affective Commitment Scale» développé par Meyer et Allen (1984, 1990). En fin dans ce questionnaire se trouve une quatrième section pour documenter les renseignements généraux âge, sexe, niveau de poste, niveau de formation, ancienneté...).

Les échelles de mesures retenues dans la recherche

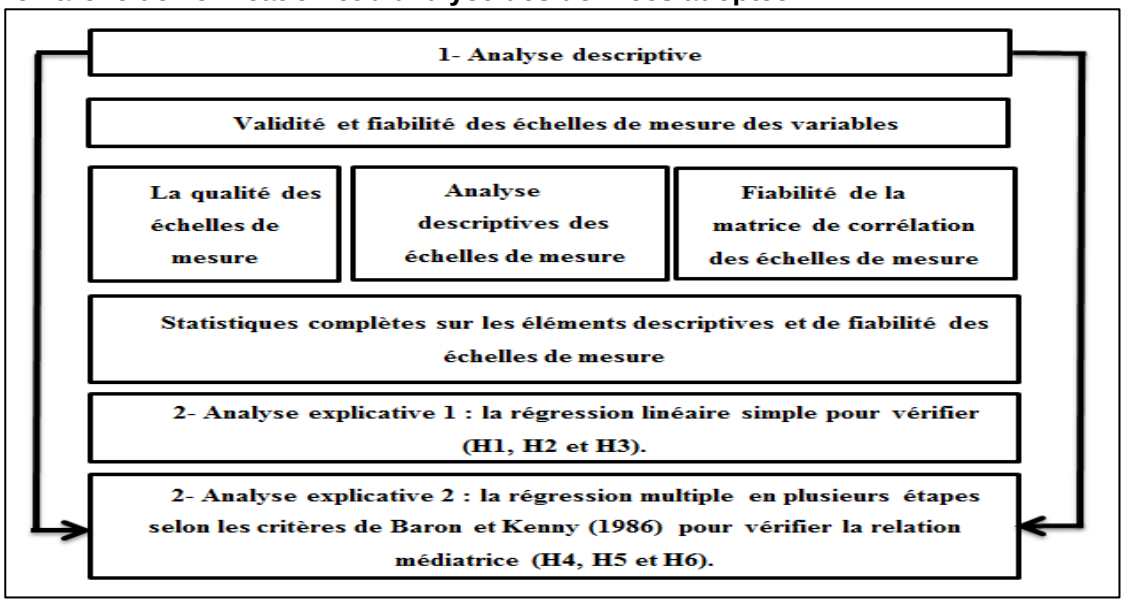
Mesure de l'impact du comportement éthique du manager public Mesuré à l'aide d'une version française élaborée par Arnaud (2006), appelée le « Ethical Climate Index » basée sur le modèle de Victor et Cullen.

Mesure de la perception de Justice Organisationnelle Mesuré à l'aide d'un questionnaire adopté par Moorman (1991).
Mesure de l'engagement affectif des collaborateurs Mesuré à l'aide de L' « Affective Commitment Scale » développé par Meyer et Allen (1990) proposé par Iverson et Buttigieg (1999).

4.3. Traitement et analyse des données

La démarche générale de traitement des données collectées dans la phase quantitative s'organise en deux étapes. La première a pour objet d'évaluer la validité et la fiabilité des mesures utilisées tandis que la seconde vise à mettre à l'épreuve les relations entre les variables explicatives, médiatrice et expliquer le test des hypothèses du modèle de recherche.
Pour tester les liens entre les variables, nous avons utilisé, de façon combinée des méthodes descriptives et explicatives organisées en deux niveaux :
-Le premier niveau est descriptif pour analyser les statistiques de notre modèle de recherche,
-Le deuxième niveau est explicatif avec une régression linéaire simple pour tester les hypothèses des liens directs H1, H2 (H2-1, H2-2 et H2-3) et H3 (H3-1, H3-2 et H3-3) et des régressions multiples en se basant sur les critères de Baron et Kenny pour tester les hypothèses de la médiation : H4, H5 et H6.

Démarche de vérification et d'analyse des données adoptée



5. Résultats

Le but de ce travail est d'estimer la validité du modèle de recherche dans son ensemble et la capacité de la variable indépendante (le comportement éthique du manager public) à expliquer la variable dépendante (l'engagement affectif des collaborateurs).

5.1 Analyse descriptive

Le premier niveau d'analyse pour la description de nos variables, vise à analyser les statistiques descriptives de notre modèle de recherche (moyenne, écart type, minimum, maximum, etc.) et à évaluer la qualité des échelles de mesure utilisées, c'est-à-dire la validité et la fiabilité de l'ensemble des variables du modèle de recherche issu de la revue de littérature et de l'enquête quantitative.

Caractéristiques des échelles de mesure des 104 répondants

	Moyenne	Écart-type	alpha de Cronbach	Nbre d'éléments
Comportement Ethique du Manager Public	4,83	1,59	0,97	30
Justice Procédurale	4,42	1,81	0,86	21
Justice Distributive	3,77	1,97	0,83	
Justice interactionnelle	4,48	1,89	0,95	
Engagement Affectif des Collaborateurs	5,08	1,03	0,83	10

Au vu de la littérature, les qualités psychométriques de nos trois échelles de mesure sont satisfaisantes et comportent une bonne consistance interne. Ces résultats nous permettent de les retenir pour notre analyse.

5.2 Analyse explicative

La méthode de régression linéaire simple pour vérifier les hypothèses H1, H2 et H3

Selon Field (2005), la régression linéaire simple est utilisable pour deux principaux objectifs :

1. Décrire la dépendance linéaire d'une variable par rapport à une autre ;
2. Identifier la dépendance linéaire d'une variable sur une autre, afin de clarifier les caractéristiques de sa variabilité.

Pour l'examen de la qualité globale de la régression et la significativité statistique, nous avons interprété nos résultats en deux étapes comme adopté par Giannelloni et Vernette (2001) :

1. Le coefficient de détermination R2 est une mesure statistique qui précise le pourcentage de variance de la variable dépendante par la variable explicative.

2. Le test F de Fisher-Snedecor s'effectue sur l'ensemble des coefficients de la régression. La valeur de F est toujours associée a une valeur classique de p, reconnue aussi par valeur de Sig. La valeur de p autorise la confirmation de l'hypothèse si sa valeur est inférieure au seuil de signification 0,05.

Le tableau suivant fait référence aux résultats de l'*Anova* appliquée aux trois variables de la recherche, nous indiquant que l'indice de Ficher est de 491,051 pour le modèle 1 et de 279,355 pour le modèle 2, les deux sont significatifs à p< 0,0005.

ANOVA appliqué aux trois variables des hypothèses H1, H2 et H3

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	216,604	1	216,604	491,051	,000
Résidu	44,992	102	,441		
Total	261,596	103			
Régression	221,546	2	110,773	279,355	,000
Résidu	40,050	101	,397		
Total	261,596	103			

D'après ces valeurs, les deux modèles statistiques confirment une relation positive et significative entre les trois variables. En outre, la variable « CEMP » améliore la perception de la « JO » et explique significativement la variable « EAC».

Résultats de l'analyse de régression linéaire simple appliqués aux trois variables

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques			
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2
,910[a]	,828	,826	,66416	,828	491,051	1	102
,920[b]	,847	,844	,62971	,019	12,465	1	101

Les résultats de la régression linéaire simple montrent que la variable indépendante « CEMP » explique de 82,6% à 84,4% de la variance totale. Nous pouvons déduire, d'après la signification des coefficients de la régression linéaire simple appliquée aux trois variables des hypothèses H1, H2 et H3, que plus le CEMP effectue des effets dans la perception de la JO, plus il intervient dans l'amélioration de l'EAC. Nous concluons que : les hypothèses H1, H2 et H3 sont validées.

La méthode de régression linéaire simple pour vérifier les sous-hypothèses H2-1, H2-2 et H2-3

Coefficients des variables explicatives de l'impact du CEMP sur les trois dimensions de la JO (JD, JP et JI)

Référence hypothèse	Variables médiatrices	Variable indépendante	Valeur R-deux	Valeur de F	Sig	Bêta
H2-1	JD	CEMP	,579	140,082	,000	,761
H2-2	JP		,772	344,679	,000	,878
H2-3	JI		,826	91,051	,000	,910

Nous soulevons que la valeur de R2 est entre moyenne à forte dans la relations entre la variable indépendante (CEMP) et les variables médiatrices. Le coefficient le moins fort dans cette analyse relie la variable indépendante « CEMP » et « la JD ». Pour ce résultat, les répondants constatent un certain déséquilibre et un sentiment d'inéquité qui pourra avoir un impact sur leurs sentiments d'engagement affectif organisationnel. En revanche, nous observons que les valeurs du *Sig* du test F des trois hypothèses H2-1, H2-2 et H2-3 sont toutes significatives vu qu'elles sont toutes inferieures à 0,05**.** De cela, nous concluons que toutes les sous- hypothèses H2 sont confirmées.

La méthode de régression linéaire simple pour vérifier les sous-hypothèses H3-1, H3-2 et H3-3

Coefficients des variables explicatives de la JO (JD, JP et JI) sur l'EAC

Référence hypothèse	Variables médiatrices	Variable dépendante	Valeur R-deux	Valeur de F	Sig	Bêta
H3-1	JD	EAC	,227	29,915	,000	,476
H3-2	JP		,157	18,967	,000	,396
H3-3	JI		,157	18,967	,000	,396

Nous soulevons que la valeur de R2 est faible dans la relations entre les variables médiatrices et la variable dépendante (EAC). Les coefficients les moins significatifs dans cette analyse relient la JI et la JP à L'EAC. En revanche, nous observons que les valeurs du Sig du test F des trois sous-hypothèses H3-1, H3-2 et H3-3 sont significatives vu qu'elles sont toutes inferieures à 0,05.

Et vu que la relation entre la JD, JP et JI avec l'EAC est significative (sig de 0.000 qui est supérieur au seuil d'acceptation de 0.05 et relativement forte (Bêta de ,476 pour la JD, Bêta de ,396 la JP et la JI et ,396), on conclut que la relation entre les variables est significative et que les sous-hypothèses H3-1, H3-2 et H3-3 sont confirmée.

La méthode de régressions multiples pour vérifier les hypothèses H4, H5 et H6

Pour tester les hypothèses relatives au rôle médiateur de la justice organisationnelle dans la relation entre le CEMP et l'EAC, nous avons adopté la démarche itérative proposée par Baron et Kenny (1986). Il s'agit d'effectuer des régressions hiérarchiques multiples en intégrant les trois variables pour la vérification de l'existence d'effets médiateurs, mais également de vérifier si la médiation avec de la justice organisationnelle dans la relation entre le CEMP et l'EAC est partielle ou totale.

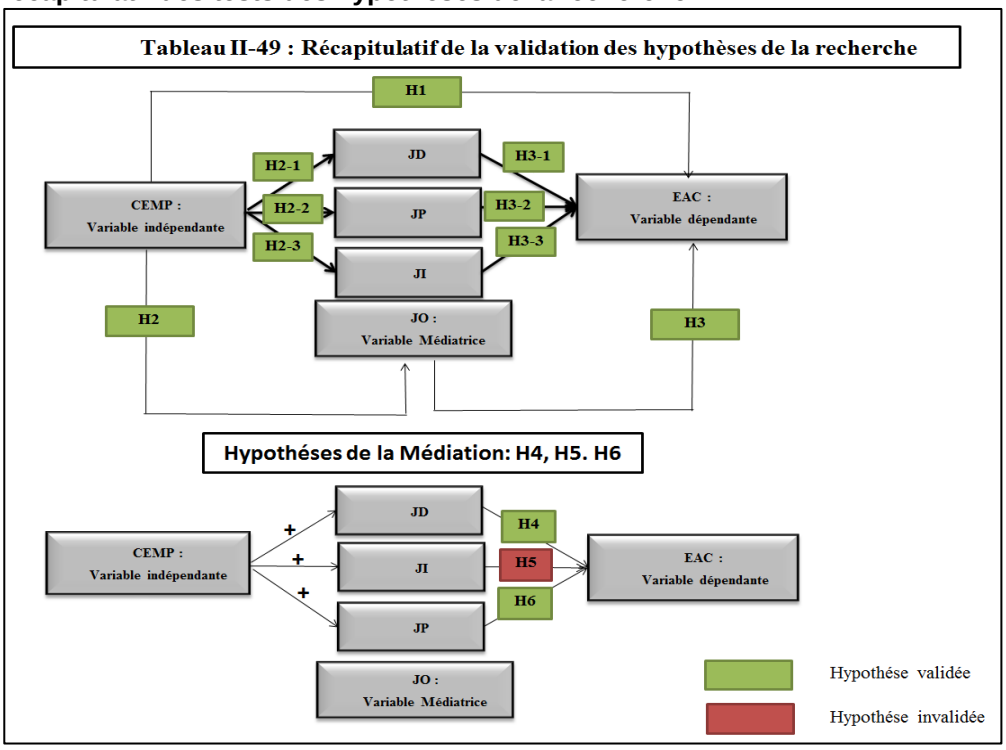
Force de la relation suite à l'effet de l'inclusion des dimensions de la JO dans la relation entre le CEMP et l'EAC

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-1,258E-016	,089		,000	1,000
	Justice Procédurale	,332	,265	,332	1,251	,214
	Justice Distributive	,506	,230	,506	2,198	,030
	Justice Interactionnelle	-,428	,260	-,428	-1,648	,103

a. Variable dépendante : EAC

Cette étude des effets de médiation de la justice organisationnelle montre **que la relation entre le CEMP et l'EAC est médiatisée totalement par les effets de la justice distributive** qui est représentée dans les tableaux II-45, II-46 et II-47. En outre, cette étude montre l'absence totale des effets de médiation de la justice procédurale et interactionnelle, par ailleurs, elle confirme nos hypothèses H4 et H6. En revanche, elle infirme notre hypothèse H5.

Récapitulatif des tests des hypothèses de la recherche



6. Recommandations Managériales à l'entreprise objet de l'enquête

Nos résultats de recherche nous permettent d'émettre quelques recommandations à destination des professionnels de l'entreprise enquêtée par rapport au rôle déterminant de la justice organisationnelle.

6.1 Le rôle de la justice procédurale

Recommandation1 : La justice procédurale doit être inscrite non seulement comme un instrument de mesure de l'équité, mais surtout comme un devoir moral au-delà de tout intérêt économique ou social.

6.2 Le rôle de la justice interactionnelle

Recommandation 2 : Recommander au top management à procéder à la formalisation éthique non seulement comme outil de régulation de quelques comportements déviants, mais plutôt, comme un outil pour préserver et valoriser les sentiments d'estime de soi, d'appartenance aux valeurs du service public et d'engagement organisationnel des équipes internes.

6.3. Le rôle de la justice distributive

Recommandation 3 : Le top management de cette entreprise pour faire face à ce risque, il pourrait revoir en amont les dispositions statutaires de ses employés afin d'améliorer le sentiment d'iniquité ressenti au niveau des rétributions servies (salaires, primes..) et d'autre part en aval en faisant des efforts de design des procédures formelles liées à une rétribution plus transparentes pour mieux gérer et anticiper la baisse éventuelle de l'engagement affectif de la part des collaborateurs. À ce niveau, un travail sur le renforcement de la ligne budgétaire accordée aux primes du personnel, une amélioration des modes de rétributions des primes et un effort supplémentaire sur les délais de traitement s'imposent.

Nous concluons que nos résultats de recherche, restent parmi les bonnes démarches d'évaluation pour améliorer l'éthique publique dans le comportement du manager public et pour la prévention aux sentiments de démotivation et de désengagement des collaborateurs dans le cas des entreprises publiques Marocaines. Par conséquent, la capacité de susciter un fort sentiment d'engagement chez les collaborateurs, tient, particulièrement à la réflexion sur les valeurs, les normes et les règles de management, mais surtout au respect de la justice distributive, laquelle se révèle l'expression de première importance de l'éthicité du manager public.

7. Conclusion et apports managériaux

Les résultats de cette recherche ont des implications pratiques pour les managers publics désireux d'améliorer l'engagement affectif et le bien–être de leurs collaborateurs internes par la prise en compte du rôle de la justice organisationnelle. En effet, la principale contribution de la présente recherche a été de tester un nouveau modèle de recherche qui n'a fait l'objet que de très peu d'études empiriques dans le cas des entreprises publiques au Maroc. Ce modèle nous renseigne davantage sur la façon dont les collaborateurs peuvent faire l'évaluation de l'impact du comportement éthique de leurs managers publics. Aussi, les résultats de cette recherche peuvent amener les tops managers publics Marocains à se poser des questions fondamentales à propos de leurs responsabilités éthiques vis-à-vis de l'engagement ou le désengagement affectif organisationnel de leurs équipes internes. Comme ils peuvent ouvrir la voie pour questionner la relation entre la performance globale (sociale, économique et sociétale) de l'entreprise publique et les principes d'éthique comme étant l'essence du service public.
Un autre apport de cette recherche est que les acteurs publics sont invités à se pencher davantage sur l'éthique administrative et de son influence sur l'engagement affectif des collaborateurs internes car l'éthique dans le comportement des managers publics est considérée comme étant, un levier de performance du management des sentiments moraux pour atteindre un bon niveau d'engagement affectif, voire de bien-être, pour les collaborateurs internes.
Avec cette recherche, le manager public en ressort doublement gagnant, puisque l'équité distributive permet un meilleur engagement affectif des collaborateurs et, entre autres, elle favorise une image interne positive des managers qui doivent poser en permanence les bonnes et justes questions : à savoir, qu'est-ce que les collaborateurs attendent d'eux en termes de la parole et de l'action et comment doivent-ils s'appuyer sur la nature de la relation d'échange avec leurs équipes internes pour pouvoir construire une bonne justice organisationnelle. Celle-ci apparaît à travers la dimension de la justice distributive comme la seule exigence fondamentale pour évaluer et expliquer la relation entre l'éthique dans le comportement du manager et construire un engagement affectif fort et durable.

8. Limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, notre recherche présente également un certain nombre de limites qu'il convient de souligner.

Cette recherche a permis de vérifier les qualités des échelles de mesure, ces critères de validité et de fiabilité dans le contexte Marocain. On s'aperçoit d'ailleurs, au regard des résultats obtenus, qu'il serait intéressant d'intégrer 1'influence des climats éthiques comme des perceptions partagées. Nous pourrions ainsi utiliser les échelles de mesure du climat éthique. Aussi, il conviendrait d'élargir le champ d'application de l'impact du comportement éthique à d'autres entreprises publiques. De même, nous pourrions envisager de mener en parallèle une recherche sur l'ensemble du personnel y compris les managers de proximité, ce qui permettrait de comparer le climat éthique perçu par ces deux populations et par conséquent donnerait à l'entreprise les moyens d'agir en fonction des résultats.

Bien que l'éthique de l'entreprise devient un sujet de plus en plus traité dans la littérature académique, peu de travaux ont porté sur son opérationnalisation (Lavorata, 2004 ; Babin et alii, 2000 ; Mercier, 1999). Cette difficulté représente une autre limite dans le contexte des entreprises publiques Marocaines.

Une autre limite est liée à notre analyse d'une seule dimension de l'engagement organisationnel. Entreprendre la même démarche avec les deux autres dimensions de l'engagement organisationnel (normative et calculée) peut être envisageable pour une meilleure appréciation de l'engagement organisationnel des collaborateurs dans le travail. Dans ce sens, il serait intéressant d'évaluer la relation entre les types de climats éthiques, selon le modèle d'Arnaud (2006) que nous avons adopté et les autres composantes de l'engagement organisationnel, selon le modèle de Meyer et Allen (1991). Une recherche sur l'impact des types de climats perçus selon le modèle d'Arnaud (2006) mériteraient d'être explorés davantage dans le contexte des entreprises publiques Marocaines.

Aussi comme dernière limite, cette recherche ne considère qu'un type d'entreprise publique, soit une entreprise publique Marocaine de services. Cette dernière a entamé un processus de changement avec un mode de management qui a pu asseoir une vision stratégique claire avec des valeurs relativement communes avec ses parties prenantes internes. Ainsi, intégrer une plus grande variété d'entreprises publiques Marocaines auraient peut-être permis de constater de plus grandes distinctions dans l'évaluation de l'impact du comportement éthique du manager public sur l'engagement des collaborateurs.

Bibliographie

Aktouf, O., "Symbolisme et culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons de terrain", dans J.-F. CHANLAT (dir.), L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées, Québec, Paris, Presses de l'Université Laval, ESKA, 1990.

Arnaud, A. 2006. *A new theory and measure of ethical work climate: The Psychological Process Model (PPM) and the Ethical Climate Index (ECI)***.** Unpublished Ph.D., University of Central Florida, United States -Florida.

Babin, B.J., Attaway, J.S., 2000. Atmospheric effect as a tool for creating value and gaining share of customer. Journal of Business Research 49, 91–99.

Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life, New York: John Wiley & Sons.

Brabant, Louise, "L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte", dans Boisvert, Yves, collectif, "L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique", Liber, Montréal, 2007, 222 pages, p 17.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1173-1182.

Brabant, L. (2007). "*L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte* ", dans Boisvert, Y. (dir.). (2007). "L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique". Montréal : Liber.

Buckley, M., D.S. Beu, et al., (2001. Ethical issues in Human Resources Systems*; Human Resource Management Review*, Vol. 11(1-2); 11-29**.**

Chanlat, J.F. 1998. Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale, Eska, Presses de l'Université de Laval.

Chanlat, A. et R. Bédard. 1990. « La gestion, une affaire de parole », dans J.F. Chanlat et al. (dir.), L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, Eska, Presses de l'Université de Laval.

Dunham, R.B. , Grube, J.A. & Castaneda, M.B. Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psycbology,* 1994, 79(3), 370-380.

Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. 1994. Organizational commitment: The utility of an integrative definition . *Journal of Applied Psychology,* 79(3): 370.

Field AP (2005) Discovering stsistics using SPSS (and sex, drugs, and rock'n' roll). Sage Publications. London.

Greenberg, J. (2001).CRM at light speed, 3éme Ed, p.151.

Igalens, J. et Roussel, P. (1999). «A study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction». *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, December. pp. 1003-1025.

Iverson, R. D., & Buttigieig, D. M. (1999). «Affective, normative and continuance commitment: can the «right kind)} of commitment be managed? *». Journal of Management Studies,* 36(3), 307-333.

Gianelloni, J.L., (1990). «Contribution à l'étude du mode d'influence de la communication par l'événement», Thèse ès Sciences de Gestion, Université des Sciences Techniques, Lille Flandres.

GIANNELLONI J.L. et VERNETTE E., (2001), Les études de marché, 2ème Edition, Vuibert Note de synthèse _ Janvier 2014 III.

Lavorata, L. (2004), «Climat éthique: rôle déterminant du management commercial sur le comportement éthique du vendeur». Une application au domaine industriel. Thèse de doctorat, 5 Juillet 2004, Université Paris XII.

Liou, K.T. et Nyhan, R.C. (1994). « Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment ». Public Administration Quarte/y, 18(1), 99-118.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. 1990. Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. Journal of Applied Psychology, 75(6): 710.

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1997). « Commitment in the workplace : Theory, research, and application.Thousand Oaks *»,* CA, Sage Publications.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), pp. 61-89.

MERCIER S. (2001), " La réflexion éthique dans les organisations : vers une gestion symbolique des relations ? ", in *Compétences relationnelles et métamorphose des organisations*, Froehlicher T., Kuhn A. et Schmidt G. (coord.), Eska, p. 269-285.

Mintzberg H. (1989). « Voyage au cœur des organisations ». Paris, Editions d'organisation.

Moussé J 2001, « Éthique des affaires : liberté, responsabilité », Paris, Dunod.

Moorman, H.R. 1991. « Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? », *Journal of Applied Psychology,* December, vol. 76, n°6, p.845-855.

OCDE sur la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques en Belgique encadré 3.1. p. 89, 2007. Voy. Aussi *Perspective, Gestions publiques* de l'IGPDE, n° 52, décembre 2007, p. 5.

Romzek, B.S. (1990). « Employee investment and commitment: The ties that bind *». Public Administration Review*, 50(3), 37 4-382.

Samuel Mercier, « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 43, janvier-février-mars 2002, p. 34-49.

Soufyane Frimousse, Peretti Jean-Marie, Swalhi Abdelaziz, « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle », *Management & Avenir*, 4/2008 (n° 18), p. 117-132.

L'ÉDUCATION FAMILIALE DES ACTEURS PEUT-ELLE AVOIR UNE INFLUENCE SUR L'ÉMERGENCE DE LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE DES ENTREPRISES? : LE CAS DU MALI

Amadou TRAORE
Docteur en sociologie
Assistant à l'Université de Ségou (Mali)
Faculté des Sciences Sociales (FASSO)
tamadou8@yahoo.fr

Résumé :
Il s'agit d'une compréhension holiste de la construction de l'homme qui se fait à travers la socialisation. Les acteurs dans les organisations constituent le fruit d'un déterminisme à partir de l'éducation familiale. La manière dont les acteurs sont éduqués détermine largement leur comportement social. Il s'agit d'une considération psychosociologique de l'homme, à savoir :

- le rapport homme-société ;
- le rapport homme-organisation ;
- le rapport organisation-société.

L'homme évolue et se manifeste selon ces trois dimensions de socialisation. Il s'agit, dans un premier temps, de la construction de l'individu au sein du groupe primaire (famille, voisinage, etc.). La deuxième dimension parle du savoir être au sein du groupe secondaire (professionnel). Et la troisième dimension constitue l'évolution et l'orientation de la société structurée d'acteurs, qui en constituent les décideurs. C'est à ce dernier niveau qu'intervient la RSE, qui part de la logique des acteurs face à la société. La famille en tant que premier lieu de socialisation a un rôle déterminant dans l'évolution des acteurs d'entreprises vers des œuvres sociales et environnementales. Toutefois, au Mali les revendications en termes de RSE s'adressent généralement aux grandes firmes, notamment minières et d'hydrocarbures. Celles-ci peinent à participer au développement local. À ce niveau, l'influence de l'éducation familiale y est très limitée.

Mots clés : éducation familiale, acteur, RSE, Mali

Introduction
De nos jours, on assiste à une société moderne caractérisée par une optimisation généralisée et un souci de perfectionnement perpétuel. Les entreprises constituent un moyen pour atteindre cet objectif. Celles-ci sont parfois responsables des questions liées au social et à l'environnement. Une question de responsabilité environnementale et sociétale s'installe.
En effet, les estimations sur les risques de dégradation de la nature sont localement faites sur des bases asymétriques et parfois fortuites. Il n'est toutefois pas nécessaire de faire appel à des analyses d'experts pour se rendre compte de la gravité de la situation. Que le changement climatique soit ou pas une réalité, il est évident en Afrique que la nature de proximité se dégrade graduellement. De nos jours, on assiste à des phénomènes tels que la réduction du couvert végétal, l'érosion des sols, la salinisation des terres agricoles, la pollution de l'aire, l'accentuation de la pauvreté et la vulnérabilité. Ces phénomènes sont observables dans la vie d'une génération à une autre. Même si l'immense émission mondiale des GES (CO_2, CH_4, etc.) constitue le gros du problème, des phénomènes tels que la dégradation du cadre de vie de proximité sont imputables à plusieurs comportements anthropiques locaux, dont l'industrialisation parfois anarchique, la surexploitation de la forêt et des cours d'eau, et l'évolution des rapports sociaux.

Ces comportements s'intensifient progressivement à travers un processus de développement parfois mal planifié et incontrôlé. Aujourd'hui, les phénomènes liés au changement climatique constituent une préoccupation face à l'avenir de la terre et de la société. Conscientes de ce danger, le développement durable devient un concept central de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Selon la célèbre définition du rapport Brundtland en 1987, le développement durable ou soutenable est un développement qui répond aux besoins du présent, en accordant la plus grande priorité à ceux des plus démunis, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (Deubel P., 2011). En effet, le développement durable prend ses origines au début des années 1970, 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). Le concept de développement durable se fonde sur la mise en œuvre d'une utilisation et gestion rationnelle des ressources (naturelles, humaines et économiques), visant à satisfaire de manière appropriée les besoins fondamentaux de l'humanité.
Michel Jonquieres et Michel Joras définissent la RSE selon le Livre Vert de l'UE, en ces termes : « *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, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement* ». Il s'agit pour les entreprises à adopter un comportement éthique et à réaliser leur développement en améliorant le niveau de vie des salariés ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble (Jain & Jain, 2013). La norme ISO 26000 développe les principes en matière de RS tels que : la responsabilité, la transparence, le respect des normes internationales de comportement, la gouvernance, les questions de consommations, l'implication et le développement de la communauté, la diligence, l'utilisation durable des ressources et la concurrence loyale (Eve et Sprimont, 2015).
Cet article s'inscrit dans la logique de compréhension de l'influence que peut avoir l'éducation familiale des acteurs sur les activités de l'entreprise au Mali, notamment la RSE.

Problématique

Au Mali, l'éducation familiale inculque aux acteurs d'organisations, les idées de générosité et d'altruisme. Cela se manifeste traditionnellement dans les entreprises à travers les œuvres sociales et sociétales. Certaines des œuvres concernent la bonification sporadique et informelle des salariés en termes de ressources ; la réalisation des ouvrages et les donations dans la communauté.
Face aux réalités sociales et environnementales, notamment sensibles, il est formel aujourd'hui que les entreprises adoptent un comportement éthique face à la société en améliorant le niveau de vie des salariés et de la société globale, en participant à la protection de l'environnement. Se posent alors les questions suivantes :

- l'éducation familiale des acteurs peut-elle avoir une influence sur l'émergence de la responsabilité environnementale et sociétale des entreprises au Mali ?
- les œuvres sociales en vigueur dans les entreprises maliennes sont-elles conformes aux principes de la RSE ?

Objectifs

Objectif général

L'objectif principal de cet article est de mettre l'accent sur le rôle de l'éducation familiale des acteurs face à la RSE au Mali.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques consistent à :

- analyser les principes de l'éducation familiale des acteurs d'entreprises au Mali ;
- inventorier les pratiques sociétales et environnementales des entreprises au Mali;
- analyser ces pratiques à l'aune de la responsabilité environnementale et sociétale des entreprises.

Hypothèses

À la lumière de la problématique et des objectifs de la recherche, les hypothèses suivantes sont dégagées :

- le contrôle social et le respect de l'ordre à travers le système éducatif et l'évolution des statuts et rôles familiaux constitue le moyen global de l'éducation familiale.
- cette forme holistique de gestion des rapports sociaux en vigueur dans la famille constitue une pratique qui peut influencer les acteurs dans le cadre de leurs actions face à la société ;
- l'éducation familiale des membres constitue un stimulus pour la RSE.

1. Méthodologie

La démarche méthodologique adoptée pour ce travail est de type holistique et hypothético déductive. Le choix de cette démarche méthodologique se justifie par la qualité de la problématique, qui porte sur la socialisation de l'individu face à une action organisationnelle. Donc, le fait que l'acteur social soit le produit d'une socialisation et d'un système social, l'aspect holiste l'emporte sur l'individuel. Ainsi, cette étude a été réalisée uniquement à travers la méthode qualitative. Un accent particulier a été mis sur la recherche documentaire. Des compléments d'informations ont été obtenus à travers les entretiens semi-directifs, et la comparaison des différentes données.

- La recherche documentaire concerne la lecture et l'analyse des ouvrages, des articles, des rapports, des données graphiques, etc. Il s'agit, à la fois d'une étude rétrospective et prospective. Les écrits nous fournissent des informations par rapport aux pratiques organisationnelles, managériales, etc.
- Les entretiens libres et semi-directifs auprès des entreprises et de la société civile nous ont permis d'avoir de l'éclaircissement sur certains points. Ces entretiens se sont déroulés à travers un canevas méthodologique (guide) qui jalonne notre problématique.
- La comparaison des différents éléments et informations nous a permis de comprendre le fonds de la problématique et de vérifier les différentes hypothèses.

2. Revue de la littérature

L'homme au travail, l'environnement et le contexte social du travail ont été l'objet de théorisation considérable. En effet, les différentes révolutions historiques, dont la Révolution française de 1789, la première et deuxième révolution industrielles, ont contribué au déclin de la société agraire traditionnelle. Ceci se caractérise à la fin du XIXème siècle par l'avènement du management scientifique de F W Taylor (1856-1915). Les critiques de la thèse de ce dernier amorce un dialectique constructiviste pour l'optimisation dans les organisations. Depuis E. Mayo (1880-1949), un accent particulier a été mis sur la motivation de l'homme au travail. Plusieurs facteurs entrent ainsi dans ce cadre. A. Sloan (1875-1966) parle de la décentralisation et de la responsabilisation. P. Drucker (1909-2005), puis O. Gélinier (1916-2004) parlent de la participation et de la motivation du salarié. En 1982, H. Mintzberg parle des facteurs de la contingence. Avec M. Crozier (1922-2013), un intérêt particulier est accordé à la stratégie de l'acteur. De nos jours, face à une histoire fluctuante, la valorisation de l'acteur dans les organisations se trouve renforcée par la nécessité de l'agilité. Un accent particulier est mis sur le management des hommes. Ceci constitue un tout combiné pour la marche de l'entreprise et la gestion de ses responsabilités vis-à-vis du cadre social et environnemental. Les acteurs concernés par ce processus constituent des agents sociaux, porteurs de valeurs familiales. Ces valeurs familiales et sociales contribuent à l'orientation de leurs actions. Il nécessite de comprendre l'évolution de ces valeurs et d'en mesurer les enjeux.

Goffee, R. et Jones, G., (2000) dans « *Quel est le ciment de l'entreprise moderne ?* », diront que la culture est devenue un moyen efficace de maintenir la cohésion des entreprises qui ont récemment affronté une vague « désintégrationiste », sous forme de délocalisation, de tassement des niveaux hiérarchiques et de dégraissage. Pour eux, les mécanismes traditionnels visant à accroitre l'intégration et reposant notamment sur la hiérarchie et les systèmes de contrôle, s'avèrent coûteux et inefficaces. Ils trouvent que la culture est le seul élément qui renforce l'identité d'une entreprise.

La culture reflète le type de communauté. Elle résulte du mode de relation entre les collaborateurs. Les communautés existent dans le monde du travail comme elles existent en dehors. Tout comme les familles, les villages, les écoles, les clubs, les entreprises fonctionnent selon des schémas d'interaction sociale. Sur le long terme, ces modèles déterminent le succès ou l'échec de l'entreprise. Ces rapports se fondent sur des intérêts communs et des obligations mutuelles. Ils s'épanouissent dans un cadre coopératif et amical. En raison de la similitude entre toutes les communautés, nous pensons que la culture d'entreprise peut être mieux cernée à travers la sociologie, qui permet d'étudier les organisations humaines depuis quelques 150 ans (Goffee et Jones ; 2000).

La société étant un ensemble composé de familles interdépendantes dans le cadre de son fonctionnement, celles-ci constituent des espaces de dialogue qui influencent largement les acteurs dans les entreprises. Cela, à la fois par rapport à leur éducation, qu'aux réseaux parentaux dont ils inspirent le bien être. La pitié et la tolérance qui leur sont cultivées envers leurs parents et par extension, envers la société, font d'eux des acteurs sociaux altruistes.

À la lumière de ces écrits, nous voyons que pour des questions de responsabilité, l'entreprise s'améliore en se teintant des réalités de la société dans laquelle elle est implantée. Pour ce faire la générosité s'impose de sa part face à la société.

Parallèlement à ces pratiques qui sont de fait, une logique procédurale et formelle s'installe. Elle a pour but de rendre optimale le processus d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Il s'agit de la RSE. Elle fait suite à l'évolution de l'audit social.
En effet, en 1964 la National First City Bank of New York a cherché à appliquer les principes de l'audit en suivi de la gestion humaine d'unités centralisées ou filialisées. En 1973 « Social responsability audit» (L'audit social au service d'un management de survie) a été publié par John Humble. En 1977 la Loi instaurant l'obligation du bilan social pour les entreprises de plus de 300 salariés en a été adoptée en France. En 1979 l'institut Entreprise et Personnel crée, sous la conduite de Raymond VATIER, une équipe de « développement de l'expertise et de l'audit social ». Dans les années 80, les audits sociaux sont surtout centrés sur les processus de gestion des ressources humaines. Ils portent sur la vérification des données du bilan social, et sur des domaines spécialisés de la RH, surtout dans les domaines à enjeux forts juridiques, sociaux et/ou financiers (masse salariale, formation, rémunérations, recrutement, climat social), ou pour préparer et gérer des fusions ou restructurations. En 1980, l'Ordre des experts comptables travaille sur l'évaluation des coûts et avantages sociaux. L'Institut International de l'Audit Social (IAS) a été créé en 1982 par Raymond Vatier, ingénieur des arts et métiers, et auditeur agrée, dont il sera le premier président. En 1983 s'est réalisée l'expérimentation de la méthode HURCOS (Human Resources Costs Management) par le groupe Hay à Philadelphie, aux fins d'analyse, de comparaison et d'évaluation des coûts liés aux ressources humaines.
Les premiers ouvrages inhérents à l'audit social ont été publiés en 1984-1985, sous l'impulsion de Pierre Candau, Jean-Luc Vachette et Jean-Marie Peretti.
Dans les années 2000, le champ de l'audit social s'élargit sensiblement à des enjeux nouveaux externes (environnement social, clients, investisseurs) avec la RSE (Responsabilité sociale d'entreprise), et les nombreuses initiatives qu'elle suscite (Loi NRE en France, Global Compact de l'ONU, audits de fournisseurs ou sous-traitants). Des entreprises créent des chartes éthiques, ou souscrivent à des Chartes extérieures. D'autres communiquent, au nom du « développement durable », ou de leur responsabilité sociale, sur des engagements pris vis à vis de communautés d'implantation de leurs activités, ou de partenaires commerciaux. Tout ceci crée évidemment une forte demande de vérification par des auditeurs indépendants.
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 R. 1995). La notion d'« audit » connaît depuis quelques années une ferveur croissante et le terme s'est progressivement vu appliqué à toute une série de domaines. Outre l'audit financier, on parle ainsi d'audit marketing, d'audit informatique, d'audit d'environnement ou d'audit social. Le point commun à toutes ces approches est la vérification du respect de normes ou de critères définis dont une démarche critique d'évaluation doit s'assurer de la correcte mise en œuvre. Toutefois, les approches sur lesquelles se basent les divers types d'audits apparaissent comme suffisamment différentes pour refuser toute assimilation trop étroite entre eux (Herrbach O, 2000). Les travaux de la RSE entrent dans ce cadre.

3. De l'acteur à la société

Le rapport individu-société : une question d'éthique

L'homme est un être social. Il évolue dans une société qui lui est extérieure et qui s'impose à lui (Durkheim, 1858-1917). La famille constitue la cellule fondamentale de cette société, et constitue un facteur de déterminisme. Elle participe activement à la construction de l'homme et à l'orientation de ses choix. Elle constitue l'interface entre l'homme et la société. C'est à partir de la famille que les premières idées sociales apparaissent. Celles-ci sont profondément influencées par la qualité de l'éducation familiale, qui se construit, elle, à travers la société globale. À ce niveau s'établit une conjugaison entre l'individu et la société. L'individu, en tant que produit, développe une idée et une posture face à sa société. Cette considération oriente son comportement face à la société.

Le rapport individu-organisation

Il s'agit ici des rapports entre l'homme et son cadre professionnel. En effet, l'homme, marqué par la socialisation primaire, est accueilli dans une organisation professionnelle qui constitue un cadre d'ajustement des actions. Doté de ressources et de stratégie, il évolue au sein d'un groupe qui lui place dans un cadre auquel il doit s'adapter. Il s'agit d'un nouveau cadre de socialisation. Se manifeste à ce niveau une confrontation entre la socialisation primaire et secondaire. Nous avons vu à travers l'évolution des théories d'organisation, une nécessité progressive de personnalisation qui consiste à plus d'attention aux profils et préférences individuels des acteurs dans les entreprises. Ceci consiste à dire qu'un accent

particulier doit être mis sur la culture sociale primaire des travailleurs, qui est profondément marquée par la famille.

Organisation et société

Placé dans une organisation, la société constitue un ensemble composé d'organisations qui interagissent pour son bon fonctionnement. L'interaction entre organisations se manifeste par la concurrence, la complémentarité etc., autour des objectifs. L'évolution étant la caractéristique principale de l'homme, nous constatons un bouillonnement hétéroclite d'organisations pour le progrès. Des organisations peuvent être à la base de certaines situations parfois malheureuses. Les acteurs que constituent les êtres sociaux font ainsi les organisations. Ils se soucient de leurs bonheurs réciproques, qui sont aussi liés à l'avenir de l'organisation, qui, à son tour, est lié à celui des autres organisations et de la société globale. Ainsi, s'impose la responsabilité environnementale et sociétale. Celle-ci va du sort de l'organisation. « *Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan d'une entreprise : sa réputation et ses hommes* », dixit Henri Ford.
Les employés représentent ainsi l'image de leur entreprise. Ceci se renforce à travers les principes de responsabilité vis-à-vis, non seulement des employés, mais aussi de la société et de l'environnement.

4. La famille et l'entreprise face à la RSE

Les acteurs socialement prédisposés à travers la socialisation primaire (domaine des familles), forment les organisations. Ces organisations se trouvent ainsi teintées d'une convergence de stratégies socialement inculquées face à la responsabilité sociétale et environnementale. Ainsi, l'entreprise, qu'elle soit petite ou grande, fait face à une pression croissante qui renforce celle du marché : règlementation, exigence des consommateurs et des clients, assureurs, fonds de pension et d'investissement, juges, syndicats, jeunes, société civile etc. (Dubigeon, 2016). La culture familiale de l'entrepreneur peut être d'un apport à ce niveau. Dans « *Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisations* », Janet T. Landa (1993) déplore le fait que les économistes ne se sont guère penchés sur la culture et le rôle de l'entrepreneur issu d'un groupe ethnique, domaine qu'ils laissent volontiers aux spécialistes des disciplines sœurs comme la sociologie, l'anthropologie, ou le marketing dans sa branche théorique.
Herbert Simon, Lauréat du Prix Nobel d'économie de 1978, dira que l'être humain n'est pas la monade leibnizienne qu'évoque la théorie libertaire. Pour lui, la société ne s'impose pas à lui de l'extérieur ; il constitue au contraire la matrice au sein de laquelle il vit, mûrit et agit sur l'environnement. La société, dira-il, qui comprend la famille sans pour autant s'y réduire, fournit outre la nourriture, le foyer et la sécurité pendant l'enfance, les connaissances et le savoir qui seuls permettront à l'individu d'être un jour un adulte accompli, c'est-à-dire d'être socialement apte. Pendant toutes les étapes de la vie, elle garde une énorme capacité de renforcer ou de diminuer cette aptitude (Berger, et al. 1991).
Parlant de l' « *Influence de la famille et du réseau relationnel sur l'acte entrepreneurial : cas des entrepreneurs tunisiens* », Sarhan Abdennadher, Karim Trabelsi et Sami Boudabbous (2015) diront que le mythe schumpétérien de l'entrepreneur isolé et héroïque étant de plus en plus critiqué, l'étude de l'influence de la famille et du réseau relationnel sur l'acte entrepreneurial suscite l'intérêt de nombreux chercheurs. Pour eux, le parcours entrepreneurial est fortement conditionné par l'environnement social. Composante primaire de cet environnement pour tout individu, la famille (au sens large du terme) représente la pierre angulaire du processus de socialisation initiale. Plusieurs auteurs, diront-ils, considèrent que la famille du créateur d'entreprise et le réseau de relations durant sa vie jouent concomitamment un rôle clef durant les phases critiques de conception et de prédémarrage de son organisation.
À la question : « en termes de gestion d'entreprise, la RSE a-t-elle une signification pratique pour le chef d'entreprise marocain ? », Ferar (2015), dira qu'être chef, c'est être responsable. De même une entreprise, c'est d'abord une responsabilité. L'entreprise est en effet un choix, une décision, un engagement vis-à-vis des employés certes, mais aussi vis-à-vis de leurs familles, et de l'environnement. Pour lui, il s'agit d'un engagement vis-à-vis de l'éthique, de l'écologie, de la morale, qui sont des valeurs immatérielles très riches, très enrichissantes en termes d'investissement et de développement durable.
Ainsi, l'individu reflète-t-il l'image d'une réalité sociale qui est en grande partie forgée par sa famille car celle-ci détermine ses comportements et lui transmet les valeurs qu'on voudrait qu'il partage (Boudabbous, 2011).

5. La famille, une organisation particulière en matière d'œuvres sociales

Au Mali, la famille se caractérise par la conservation de valeurs, qui ne sont autre que l'intégrité et la cohésion sociale. Ceux-ci évoluent à travers la répartition de rôles et statuts. Chaque membre mise à jouer un rôle et à honorer un statut. Tout chef de famille est soucieux du bien-être et du devenir des membres de sa famille et contribue au pilotage de leurs actions contre les préjudices sociales. A ce niveau, l'honneur et la vertu constituent les idéaux sociaux. L'enfant évolue ainsi dans les conditions particulières :

- Sur le plan cognitif et émotionnel, les rapports sociaux au sein des familles consistent à initier l'enfant aux valeurs de la famille. Ce dernier apprend à connaitre ses parents, à s'y identifier et à les assister. Il s'agit des parents au sens large du terme, comprenant une structure qui englobe le noyau nucléaire. Autrement dit, la communauté. Cela développe à l'enfant, un sentiment de pitié et une conscience collective au sujet de la communauté. Se développe ainsi un altruisme qui consiste pour chacun, à estimer et à défendre, à tout prix, les valeurs et intérêts de sa société. On assiste au sein des familles, à un sentiment de « nous » face aux autres. C'est de la solidarité mécanique (Durkheim, 1893).

- La famille est un cadre de manifestation de l'équité. Les valeurs familiales traditionnelles s'opposent à toute forme d'injustice. Les traitements se font sur des bases de proportionnalité, en ce sens que chacun s'active pour tous, et tous pour chacun. Ceci est possible grâce à une forme particulière de réciprocité quant aux actions sociales et économiques.
- Dans la société, chaque membre agit et se comporte conformément aux valeurs de sa famille. L'honneur de la famille est à respecter. Cette conscience familiale constitue un stimulus pour la normalisation des actions sociales. Elle relève de la socialisation au cours de laquelle l'enfant appartient à toute la famille, voire à toute la communauté et bénéficie de tous leurs avantages. Au retour, il est redevable à cette communauté.

- La réciprocité familiale particulière en vigueur dans les familles fait de la parenté un réseau d'acteurs vertueux où l'intégrité des valeurs familiales constitue un gage. Ceci va de pair avec la protection du denier familial ou communautaire, et de l'intérêt de la famille. L'intérêt du groupe passe avant l'intérêt personnel et la lutte contre les ruptures de confiance pousse les membres du groupe dans une sorte d'obligation morale de solidarité et d'entraide (Cornet, A., Hakizumukama, A., 2016).

Nous voyons à cet effet que la famille est un cadre spécial de vie. Un lieu où l'on passe le plus de temps et d'activités diverses. Elle constitue un cadre dynamique de vie, où se rencontrent parents et enfants, hommes et femmes, cousins, etc. Ceux-ci entretiennent des rapports formels tissés autour de la filiation et de l'alliance. En dehors de ces rapports formels, se développent de l'informel.
C'est dans ces conditions que l'enfant devient un acteur social et joue pleinement sa partition pour une société harmonieuse afin de prouver la qualité de l'éducation qu'il a réussie de la part de sa famille et de la communauté. Tout préjudice causé par un membre se répercute sur l'honneur de la famille, raison d'agir des acteurs sociaux. De fait, l'œuvre sociale constitue une valeur morale des sociétés africaines. Faut-il confondre œuvre sociale et RSE ?

6. Les entreprises maliennes face à la RS

En raison d'énormes potentiel en ressources minières, en hydrocarbure et d'affaires, le Mali est devenue une destination convoitée par les multinationales. Ces organisations se trouvent entourées de questions sociales et environnementales face auxquelles elles sont interpellées. Une nécessité de développement de responsabilité sociétale s'impose. Les efforts déployés par la population et les autorités pour leur participation au développement durable sont restés vains.
Le concept de RSE est tout nouveau au Mali, où un institut dénommée Institut –RSE a été créé en 2015. Cet institut a pour vocation de renforcer les capacités des décideurs et autres responsables des entreprises des secteurs public et privé, des PME-PMI, dans les domaines de la gestion et de la gouvernance dans une perspective de développement durable.
Moussa Ben Deka Diabaté (2015), directeur du nouvel Institut-RSE Mali, parle des défis auxquels l'exploitation minière est confrontée :

- le déficit d'information des communautés et autres acteurs locaux de la législation minière ;
- la problématique de la transparence sur la gestion des revenus miniers tant sur le plan national que local ;
- la précarité des populations des sites miniers

- la gestion des ressources naturelles
- le respect des normes environnementales
- l'identification des parties prenantes et leurs implications

Nous constatons des acteurs plus puissants, venus d'autres horizons, qui semblent avoir moins de répugnance face à la souffrance des populations locales et à la dégradation de la nature. On assiste à cet effet à une détérioration sans précédent de l'environnement ; une pollution incontrôlée d'aire (Traoré, 2013), et une exploitation excessive des hommes et de leurs ressources, surtout dans les zones minières et centres urbains (Traoré, 2017). Le réseau de citoyenneté JOKO NI MAAYA est très mobilisé au Mali pour la responsabilité environnementale et sociétale des entreprises, surtout minières. Certaines de ces organisations contribuent au développement de la perversion et de la vulnérabilité. Il s'agit, par exemple de Q-NET qui a un penchant d'escroquerie organisée avec un paquet d'outil de trafic d'influence. D'autres entreprises de services, telles que les compagnies téléphoniques et banques, se montrent parfois volontaires face à la RSE. À titre d'exemple, nous avons la Fondation Orange qui intervient dans le sponsoring sur le plan culturel, éducatif, sportif, etc. La société PMU-Mali est aussi considérée comme une entreprise citoyenne, à travers ses quelques actions envers la société.

Quant aux PME/PMI, celles-ci confondent les œuvres sociales avec la RSE. Leurs actions sociétales tournent autour des donations, notamment à la veille des fêtes. Rares sont les entreprises qui participent activement au développement de la population locale. Qu'en est-il avec la morale de l'éducation familiale ?

Pour répondre à cette question, nous nous référons à Jacques Igalens et Michel Joras (2010), qui distinguent l'idée de morale et d'éthique :

« *La morale est du domaine de la foi/fides et répond à la question : que dois-je faire ? Elle est impérative et absolue. Adossée sur un code moral (religieux ou laïc), elle nous dit « ce qui doit être » en distinguant le bien du mal. L'éthique est du domaine de la raison/ratio et répond à la question : comment vivre une situation et quelle décision prendre face à un dilemme, une alternative. Fondée sur la liberté de jugement et d'action, elle est le résultat de l'expérience. Hypothétique et relative, elle distingue le bon du mauvais* ».

Nous voyons ainsi que la RSE relève plutôt de l'éthique, pendant que les actions de l'éducation familiale sont orientées dans le sens de la morale. Si « morale » n'est pas synonyme d' « éthique », alors « œuvre social » n'est pas égale à « RSE ». A ce niveau, contrairement à notre troisième hypothèse, les actions orientées selon les valeurs familiales s'inscrivent dans un cadre informel et relèvent généralement du domaine des œuvres sociales, différentes de la RSE.

Conclusion

La solidarité et la cohésion sociale constituent des éléments influents des valeurs sociétales du Mali. Elles se manifestent dans tous les domaines de la vie sociale. Les entreprises, qui y évoluent constituent les domaines juteux. Les PME/PMI sont généralement constituées d'acteurs locaux, issus d'une socialisation familiale particulière. Ceux-ci exercent parfois des actions aléatoires de générosité face au social. Elles sont toutefois moins édifiées quant aux outils de RSE. Cependant, l'espace entrepreneurial malien est dominé par les multinationales, qui constituent le gros du problème face à la société, dans la mesure où, malgré qu'elles soient bien édifiées en la matière, respectent à peine les critères de la RSE. La population des zones minières, par exemple, sont relativement pauvres eu égard à la richesse exploitée sur leur terroir. Cela est source de multiples conflits au sein de la société civile. Il reste à vulgariser cette notion de RSE et celle d'audit social au sein des entreprises, des politiques, et des citoyens maliens.

Si la RSE constitue la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement (Jonquieres M. et Joras L., 2015), elle se trouve règlementée par des normes, notamment la norme ISO 26000. Autrement dit, la RSE relève de la vertu des acteurs pour la société, une vertu règlementée. Par contre, les actions de solidarité inter-acteurs issus des valeurs morales familiales peuvent être qualifiées d'œuvres sociales. Quant à la RSE, elle reste embryonnaire au Mali dans la mesure où elle ne s'inscrit encore pas dans un cadre formel d'audit et de développement durable, surtout au sein des PME/PMI. Certaines entreprises confondent œuvres sociales et RSE. À cet effet, on assiste à de donations et des pratiques informelles de solidarité dans les entreprises sous le label « RSE ».

Pour répondre à notre problématique, nous dirons ainsi que l'éducation familiale des acteurs a moins d'influence sur la RSE. Cette dernière entre dans le cadre des outils techniques du management des organisations, qui conditionnent son adaptation à l'environnement, autrement dit, sa survie.

Bibliographie

Abdennadher S., Trabelsi K., Boudabbous S. (2015), « influence de la famille et du réseau relationnel sur l'acte entrepreneurial : cas des entrepreneurs tunisiens », Question(s) de management, N°10. 11-21.
Boudabbous, S. (2011), « L'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés », Revue Libanaise de Gestion et d'économie, n°6.
Cornet, A., Hakizumukama, A., (2016), « La confiance constitue un instrument managérial de développement des organisations en Afrique ». Question(s) de management, N°12. 111
Coulibaly, A. S., (2016), « Le retour aux valeurs ». Question(s) de management, N°12. 112
De Préville, E., Petrini, C., Autissier, D., (2016), « Manager autrement : travailler de façon efficace en s'amusant, le cas de l'UO SNCF voyages Alpes », 5èmes RICC. Chaire ESSEC du Changement
Dejours, C., (2003). L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation. Paris. INRA.
Deubel P. (2011). Analyse économique et historique des sociétés contemporaines. Pearson Education France.
Diabaté M. B. D. (2015). L'apport de la RSE dans la gouvernance minière. Journée minière et pétrolière du Mali (17-19 octobre 2015 au CICB, Bamako).
Diangitukwa, F., (2011). Gouvernance, action publique et démocratie participative. 1ère édition. Monde Nouveau/Afrique Nouvelle (Suisse).
Douville O., Quelques particularités des familles africaines aujourd'hui. In https://sites.google.com/site/olivierdouvilleofficiel/articles/de-quelques-particularités-des-familles-africaines-aujourd'hui
Dubigeon, O., (2016), « Ethique ou responsabilité ? Comment piloter une démarche de développement responsable ? », Impertinences. Revue de l'Académie de l'Ethique, N° 6. 63-72
Eve, A., Sprimont A-A., (2015), «Norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale: la normalisation du bien-être ? » 33ème Université d'été de l'Audit Social. Audit social et gestion des ressources humaines, pp. 253-262
Ferar, D., (2015), « La Responsabilité Sociétale en contexte marocain : quête d'un modèle de MRH durable pour les PME marocaines. 33ème Université d'été de l'Audit Social. Audit social et gestion des ressources humaines, pp.263-271
Fourastié, J., (1979). Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975. Paris, Fayard.
Frimousse S., Peretti J-M. (2016), « Regards croisés». Question(s) de management 2016/1, N° 12, 106
Goffee, R. Jones, G., (2000), « Quel est le ciment de l'entreprise moderne ? ». In : Le management des hommes. Harvard Business Review. Nouveaux Horizons.
Herrbach O. (2000). Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique. Thèse de doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue à l'Université des sciences sociales 1. Toulouse: Editions d'Organisation.
Jain S., Jain S. (2013). Corporate Social Responsability: A need of Present and Future. International Journal of Sustainable Development, 6(7), 21-28
Jonquieres M., Joras M. (2015). Glossaire de l'audit du social. Paris, EMS
Joras M. (2016). « Sûreté éthique et sûreté juridique, parade effective aux déviances comportementales dans l'entreprise ». Impertinences. Revue de l'Académie de l'Ethique. Paris, Académie de l'éthique. N°6, pp : 73-91
Landa, J. T., (1991), «Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau ethnique, organisation économique ». In : Esprit d'entreprise, Cultures et Sociétés. Maxima. PP 195-2017
Levy A., (2002). Vocabulaire de Psychosociologie. Pari, Erès
Metais-Wiersch E. et Autissier D., (2016). La transformation digitale des entreprises. Les bonnes pratiques : Axa, Pernod Ricard, Sanofi France, Schneider Electric, les Echos. Paris, Eyrolles
Peretti J-M. (2015). Ressources humaines. Paris, 15ème édition. Vuibert
Tönnies, F., (1896), Communauté et société. Catégories fondamentales de la sociologie pure, Paris, PUF.
Traoré A. (2013), « Impact de l'orpaillage sur le développement du Mali », Revue Africaine des Sciences Sociales et de la Santé Publique (RASP), Volume 7, ISSN 1987-071X, pp. 55-64
Traoré A. (2017), « La société face au mythe de « la nature vivante et sacrée » au Mali : un placebo vain face au changement climatique et au développement agricole et durable ? », Revue Africaine des Sciences Sociales et de la Santé Publique (RASP), Volume 14, ISSN 1987-071X, pp. 29-37
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., (2016), « La confiance, est-ce un facteur de management de développement des organisations en Afrique ? » Question(s) de management, N°12, 106

COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LA 19E UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS ET DES 3E RENCONTRES INTERNATIONALES DES SCIENCES DU MANAGEMENT

Comité scientifique :

Alain AKANNI, *Université de Dakar, Sénégal*
Boualem ALIOUAT, *Université de Nice-Sophia Antipolis*
David AUTISSIER, *Université Paris-Est, ESSEC BS, France*
Nehmé AZOURY, *Université du Saint-Esprit, Kaslik, Liban*
Olivier BACHELARD, *EM Lyon, France*
Michel BARABEL, *Université de Paris-Est, France*
Elie BASBOUS, *Université Libanaise, Beyrouth, Liban*
Adnane BELOUT, *Université de Montréal, Montréal, Québec*
Djilali BENABOU, *Université de Mascara, Algérie*
Béchir BENLAHOUEL, *Université de Cergy-Pontoise*
Leila BENRAISS, *Université de Bordeaux, France*
Chafik BENTALEB, *Université de Marrakech, Maroc*
Lahoucine BERBOU, *Université Hassan 1er Settat*
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, *HEC Paris, France*
Mustapha BETTACHE, *Université Laval, Québec, Canada*
Ali BOUFOUS, *IMAS, Maroc*
André BOYER, *IAE de Nice, France*
Luc BOYER, *IAS France*
Franck BRILLET, *Université Paris II, France*
Maria-Giuseppina BRUNA, *IPAG Paris, France*
Adriana BURLEA-SCIOPERU, *Université de Craïova, Roumanie*
Laurent CAPPELLETTI, *CNAM, France*
Jean-Luc CERDIN, *ESSEC Business School, France*
Fernando CUEVAS, *E.S.C. Pau, France*
Patrick DAMBRON, *IEAM, Paris, France*
Richard DELAYE, *Propedia, IGS, France*
Michelle DUPORT, *Université de Montpellier III, France*
Jean-Yves DUYCK, *Université de La Rochelle, France*
Omar EL AMILI, *Université d'Agadir, Maroc*
Yacine FOUDAD, *AASA, Algérie*
Corinne FORASACCO, *IAS, France*
Louis FORGET, *IAS, France*
Anne-Marie FRAY, *IAS, France*
Soufyane FRIMOUSSE, *IAE de Corse, France*
Chouaib HADOUIRI, *IMAS, Maroc*
Sana HENDA, *ESC Amiens, France*
Roger-Pierre HERMONT, *IAS France*
Abdelmajid IBENRISSOUL, *Université Hassan II Casablanca*
Jacques IGALENS, *IAE de Toulouse, France*
Michel JONQUIERES, *Académie de l'Ethique, France*
Emmanuel KAMDEM, *ESSEC, Douala, Cameroun*
Assya KHIAT, *Université d'Oran, Algérie*
Abdellatif KOMAT, *Université Hassan II Casablanca*
Hervé LAINÉ, *Académie de l'éthique, France*
Amal LAALOU, *Université Hassan II Casablanca, Maroc*
Hubert LANDIER, *IGS, Paris, France*
Erick LEROUX, *IUT Saint Denis, France.*
Abdenbi LOUITRI, *Université Cadi Ayyad Marrakech*
Henri MAHE de BOISLANDELLE, *Université de Montpellier*
Mohamed MATMATI, *EM Grenoble, France*
Olivier MEIER, *Université de Paris-Est, France*
Samuel MERCIER, *Université de Bourgogne, France*
Patrick MICHELETTI, *Ecole supérieure algérienne des affaires, Alger*
Nathalie MONTARGOT, *ESC La Rochelle, Franc*
Bouchra MZALI, *UQAM, Montréal, Québec*
Maria NICULESCU, *ESFAM, Sofia, Bulgarie*
Emmanuel OKAMBA, *Université de Paris Est, France*
Jean-Marie PERETTI, *ESSEC Business School, France*
Yvon PESQUEUX, *CNAM-IFSAM, France*
Jean Michel PLANE, *Université de Montpellier III,*
Stéphane RENAUD, *Université de Montréal, Canada*
Doha SAHRAOUI, *Université Cadi Ayyad Marrakech*
Henri SAVALL, *Université Lyon III, ISEOR,*
Marie-José SCOTTO, *IPAG, Nice, France*
Thierry SIBIEUDE, *ESSEC Afrique Atlantique, Maroc*
François SILVA, *KEDGE Paris, France*
Aline SCOUARNEC, *Université de Caen*
Jean-Paul TCHANKAM, *KEDGE Bordeaux, France*
Marc VALAX, *Université Lyon III, France*
Anne-Marie de VAIVRE, *AINF, IAS*
Delphine VAN HOOREBEKE, *Université de Toulon, France*
Eric VATTEVILLE, *ESSCA Angers, France*
Catherine VOYNET-FOURBOUL, *CIFFOP, Paris II, France*
Shiwei WU, *IEAM Paris, France*
Zahir YANAT, *KEDGE Bordeaux, France*
Véronique ZARDET, *Université de Lyon III, ISEOR, France*
Olfa ZERIBI, *HEC Carthage, Tunisie*

Conseil d'orientation stratégique

Mahmoud ASSARRA *(IMAS)*
Mohamed BACHIRI *(AGEF)*
Essaid BELLAL *(AGEF)*
Jalal HACHIMI IDRISSI *(IMAS)*
Mohamed BENZAITER *(IMAS)*
Ali BOUFOUS *(IMAS)*
Hassan CHRAIBI *(IMAS)*
Abdellah CHENGUITI *(AGEF)*
Kamal FAHMI *(IMAS)*
Louis FORGET *(IAS)*
Taha BENZEKRI *(IMAS)*
Amine OULAHYANE *(AGEF)*
Samir SALEK *(IMAS)*
Rajae TAZI *(CGEM)*
Hicham ZOUANAT *(CGEM)*

Comité d'organisation :

Chafik BENTALEB *(Chaire IMA)*
Christiane DESHAIS *(IAS)*
Soufyane FRIMOUSSE *(Chaire IMA)*
Chouaib HADOUIRI *(IMAS)*
Jean-Marie PERETTI *(IAS)*
Doha SAHRAOUI *(IMAS)*

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 - 73262017 - Février 2017 - Ne pas imprimer

Traoré, A., (2016), L'audit social, une opportunité pour la gestion des ressources humaines dans les collectivités locales du Mali : Slavonic Pedagogical Studies Journal. Vol 5. Issue 1. pp. 50-68. ISSN : 1339-8660

Valois, J., (2006), « Famille traditionnelle et famille moderne, réalités de notre société ». Les Cahiers de droit, Vol. 7, No 2, 1965-1966, pp. 149-154. Numéro intitulé : « Recherche interdisciplinaire : la famille ». Québec: revue des étudiants de droit de l'Université Laval.

Vatier R. (1995), « L'audit social : méthode d'évaluation et diagnostic ? » ANDCP Personnel, n°365

Weber, M., (1916). L'Ethique protestante et l'Esprit du capitalisme, Paris, Gallimard.

COMITE SCIENTIFIQUE

Boualem ALIOUAT, Université de Nice-Sophia Antipolis
David AUTISSIER, Université Paris-Est, ESSEC BS, France
Nehmé AZOURY, Université du Saint-Esprit, Kaslik, Liban
Olivier BACHELARD, EM Lyon, France
Michel BARABEL, Université de Paris-Est, France
Elie BASBOUS, Université Libanaise, Beyrouth, Liban
Adnane BELOUT, Université de Montréal, Montréal, Québec
Djilali BENABOU, Université de Mascara, Algérie
Béchir BENLAHOUEL, Université de Cergy-Pontoise
Leila BENRAISS, Université de Bordeaux, France
Chafik BENTALEB, Université de Marrakech, Maroc
Lahoucine BERBOU, Université Hassan 1er Settat
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
Maria-Giuseppina BRUNA, IPAG Paris, France
Adriana BURLEA-SCIOPERU, Université de Craïova, Roumanie
Laurent CAPPELLETTI, CNAM, France
Jean-Luc CERDIN, ESSEC Business School, France
Fernando CUEVAS, E.S.C. Pau, France
Patrick DAMBRON, IEAM, Paris, France
Richard DELAYE, Propedia, IGS, France
Michelle DUPORT, Université de Montpellier III, France
Jean-Yves DUYCK, Université de La Rochelle, France
Omar EL AMILI, Université d'Agadir, Maroc
Yacine FOUDAD, AASA, Algérie
Corinne FORASACCO, IAS, France
Anne-Marie FRAY, IAS, France
Soufyane FRIMOUSSE, IAE de Corse, France
Louis FORGET, IAS, France
Chouaib HADOUIRI, IMAS, Maroc
Sana HENDA, ESC Amiens, France
Roger-Pierre HERMONT, IAS France
Abdelmajid IBENRISSOUL, Université Hassan II Casablanca
Jacques IGALENS, IAE de Toulouse, France
Michel JONQUIERES, Académie de l'Ethique, France
Emmanuel KAMDEM, ESSEC, Douala, Cameroun
Assya KHIAT, Université d'Oran, Algérie
Abdellatif KOMAT, Université Hassan II Casablanca
Hervé LAINÉ, Académie de l'éthique, France
Hubert LANDIER, IGS, Paris, Franc
Erick LEROUX, IUT Saint Denis, France.
Abdenbi LOUITRI, Université Cadi Ayyad Marrakech
Henri MAHE de BOISLANDELLE, Université de Montpellier
Mohamed MATMATI, EM Grenoble, France
Olivier MEIER, Université de Paris-Est, France
Samuel MERCIER, Université de Bourgogne, France
Patrick MICHELETTI, Ecole supérieure algérienne des affaires, Alger
Nathalie MONTARGOT, ESC La Rochelle, Franc
Bouchra MZALI, UQAM, Montréal, Québec
Maria NICULESCU, ESFAM, Sofia, Bulgarie
Emmanuel OKAMBA, Université de Paris Est, France
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School, France
Yvon PESQUEUX, CNAM-IFSAM, France

Jean Michel PLANE, Université de Montpellier III,
Stéphane RENAUD, Université de Montréal, Canada
Doha SAHRAOUI, Université Cadi Ayyad Marrakech
Henri SAVALL, Université Lyon III, ISEOR,
Marie-José SCOTTO, IPAG, Nice, France
Thierry SIBIEUDE, ESSEC Afrique Atlantique, Maroc
François SILVA, KEDGE Paris, France
Aline SCOUARNEC, Université de Caen
Jean-Paul TCHANKAM, KEDGE Bordeaux, France
Marc VALAX, Université Lyon III, France
Anne-Marie de VAIVRE, AINF, IAS
Delphine VAN HOOREBEKE, Université de Toulon, France
Eric VATTEVILLE, ESSCA Angers, France
Catherine VOYNET-FOURBOUL, CIFFOP, Paris II, France
Shiwei WU, IEAM Paris, France
Zahir YANAT, KEDGE Bordeaux, France
Véronique ZARDET, Université de Lyon III, ISEOR, France
Olfa ZERIBI, HEC Carthage, Tunisie

COMITE D'ORGANISATION

Chafik BENTALEB,
Christiane DESHAIS,
Soufyane FRIMOUSSE
Jean-Marie PERETTI
Doha SAHRAOUI

CONSEIL D'ORIENTATION STRATEGIQUE

Mahmoud ASSARRA (IMAS)
Mohamed BACHIRI (AGEF)
Bouchra BAKADIR (IMAS)
Essaid BELLAL (AGEF)
Adnane BENJELLOUN (IMAS)
Mohamed BENZAITER (IMAS)
Ali BOUFOUS (IMAS)
Hassan CHRAIBI (IMAS)
Abdellah CHENGUITI (AGEF)
Kamal FAHMI (IMAS)
Louis FORGET (IAS)
Amal LAALOU (IMAS)
Amine OULAHYANE (AGEF)
Samir SALEK (IMAS)
Rajae TAZI (CGEM)
Hicham ZOUANAT (CGEM)